

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Tiiu Treier

**AS KONESKO TUULEGENERAATORITEGA  
VÄLISTURGUDELE SISENEMISE KAVANDAMINE**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: dots. Tõnu Roolaht

Tartu 2013

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2013. a.

..... õppetooli juhataja

.....  
(õppetooli juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd,  
põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(töö autori allkiri)

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1 VÄLISTURGUDELE SISENEMISE STRATEEGIA KUJUNDAMINE JA ELLUVIIMINE.....	7
1.1 Välisturgudele sisenemise põhjused ja eesmärgid .....	7
1.2 Välisturgude valiku protsess .....	16
1.3 Välisturule sisenemise meetodid .....	25
1.4 Kõrgtehnoloogiliste toodete turundusmeetmestik kui nende turundusplaani osa .	31
2 AS KONESKO TUULEGENERAATORITEGA VÄLISTURGUDELE SISENEMISE UURING .....	48
2.1 Uurimismeetod ja AS Konesko ning toodete TUGE® 10 ja TUGE® 20 tutvustus .....	48
2.2 Tuulegeneraatorite turg ja AS Konesko tuulegeneraatorite sihtturu ja sisenemismeetodi valik .....	60
2.3 AS Konesko turundusplaani ja turundusmeetmestik TUGE®10 ja TUGE®20 turundamiseks. ....	74
KOKKUVÕTE.....	88
VIIDATUD ALLIKAD .....	92
LISA 1 EESMÄRKIDE SEADMINE LÄHTUVALT VÄLISTURGUDELE SISENEMISE PÕHJUSTEST .....	99
LISA 2 OLULISED KRITERIUMID VÄLISTURU VALIKU OTSUSTAMISEL .....	101
LISA 3 KÜSIMUSTIK ETTEVÕTTE VÕTMEISIKUTELE.....	103
SUMMARY .....	105

## SISSEJUHATUS

AS Konesko on positiivne näide ettevõttest, kellele majanduskriis oli tõukejõuks, et avastada enda jaoks uued võimalused. Allhanget tegeva ettevõttena on AS Konesko tugevas sõltuvuses oma põhilisest partnerist OY Konecranes'ist. Maandamaks sellest tulenevaid riske ja vajadusest leida vähenenud tellimuste tõttu tegevuseta jäänud töötajatele rakendust hakkas ettevõtte investeerima omatoote arendusse. Tänu oskustööjõu, -teabe ja tootmistehnika olemasolule hakati välja töötama väikese suurusega tuulegeneraatoreid eesmärgiga müüa neid nii Eesti kui ka Euroopa turgudel. Kuna ettevõtte pole seni kunagi pidanud tooteid turundama, siis puudub ettevõttes turgudele sisenemise ja turundusalane kogemus. Hetkel on keskendutud eelkõige toote enda arendamisele ning välisturgudele sisenemise ja turundusalased otsused on tehtud enamjaolt mittesüsteemiliselt ja reaktiivselt.

Erinevad teadusartiklid on rõhutanud süsteemilise välisturgudele sisenemise tähtsust. Hoolikalt tuleb analüüsida ettevõtte enda tugevusi ja nõrkusi, valida sihtturg ja sisenemismeetod, arendada turundusplaani ning hinnata ja kontrollida tulemusi. Süsteemilist lähenemist seostatakse otseselt ettevõtte hea sooritusega välisturgudel. (He, Wei 2010: 542; Zekiri, Angelova 2011: 572; Wood *et al* 2010: 1265; Morgan *et al* 2012: 271; Darling, Seristö 2004: 28, 29) Root (1998: 3) lisab veel, et ettevõtte väiksus pole seejuures vabandus, sest öelda, et ettevõtte ei saa endale lubada välisturgudele sisenemise planeerimist, on öelda, et nad ei saa võimaldada endale süsteemilist mõtlemist oma tuleviku kohta välisturgudel. Käesoleva töö autor nõustub eelnevaga ja leiab, et kuigi väga paljud ettevõtted sisenevad välisturgudele edukalt ka mittesüsteemilist lähenemist kasutades, toob süsteemiliselt ja läbimõeldult välisturgudele sisenemine sihtturul

ettevõttele suurema edu. Eelnev ei kehti ainult töös uuritava ettevõtte AS Konesko kohta, vaid ka teised Eestis välisturgudele sisenevad ettevõtted peaksid töö autori arvates kasutama selleks läbimõeldud ja süstemaatilist lähenemist. Seetõttu on töö praktiline väärtus ka teistele eriti just tehnoloogilise tootega välisturgudele sisenevatele ettevõtetele.

Hetkel on AS Koneskol käimas toote täiustamisega seotud arendustööd ja pärast Euroopas müügiks vajaliku sertifikaadi kättesaamist hakatakse aastal 2014 toodet reaalselt välisturgudel müüma. Ettevõttel on seega 2013. aastal praktiline vajadus valmistada ette välisturgudele sisenemise strateegia ja teha ettevalmistusi välisturgudele sisenemiseks.

Sellest tulenevalt on käesoleva töö eesmärk pakkuda ettevõttele välja võimalus läheneda välisturgudele sisenemisele süstemaatiliselt andes soovitusi selleks, et protsessid oleksid läbimõeldumad ja eesmärgistatumad. Antud eesmärkide saavutamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- Selgitada välisturgudele sisenemise protsessi ja sellega seotud ettevalmistusi;
- Leida parim mudel sihtturu ja sisenemismeetodi valikuks;
- Uurida teoreetilisi aluseid välismaiste partneritega suhete loomisest, hoidmisest ja juhtimisest;
- Pakkuda välja ettevõttele sobiva turundusplaani ülesehitus ja kõrgtehnoloogilise toote turundamist abistav turundusmeetmestik;
- Anda soovitusi, kuidas muuta turgudele sisenemine süstemaatiliseks.

Töö on jaotatud kaheks peatükiks. Esimeses peatükis käsitletakse välisturgudele sisenemise teoreetilisi aluseid selleks, et neid analüüsides saaks hiljem anda soovitusi välisturgudele sisenemise protsessi süstematiseerimiseks. Täpsemalt vaadeldakse välisturgudele sisenemise põhjusi ja eesmärke ning sisemisi eeldusi, mida selleks vaja on. Samuti uuritakse sihtturu valiku tegemise teoreetilisi aluseid, et leida ettevõtte jaoks selge süsteem potentsiaalsete sihtturgude välja selgitamiseks ja tundma õppimiseks. Töös on välja pakutud välisturu valikut lihtsustav mudel. Sisenemismeetodeid on uuritud pakkumaks ettevõttele välja võimalust kaaluda erinevate sisenemismeetodite alternatiivide vahel. Kuna AS Konesko on otsustanud kasutada ekspordimeetodit, siis on töös keskendutud just

eelkõige selle meetodi selgitamisele ja võimalustele. Teoreetilise peatüki viimane osa keskendub turundusplaani ja turundusmeetmestiku selgitamisele seoses kõrgtehnoloogilise toote turundamisega. Kuna turundusalane kogemus on ettevõtte üks suurimaid nõrkusi, siis on turundusplaani koostamine käesoleva töö autori arvates väga oluline, et kujundada ühtne toodet toetav turundusstrateegia. Töös on olulisel määral käsitletud välismaiste partnerite rolli välisturgudele sisenemisel, kuna ettevõtte hindab seda teemat käesoleval hetkel kõige aktuaalsemaks.

Töö teises ehk empiirilises peatükis on analüüsitud ettevõtte tuulegeneraatorite projektiga seotud võtmeisikute intervjuude põhjal ettevõtte valmisolekut välisturgudele sisenemiseks, kasutades selleks SWOT analüüsi. Välisturgudele sisenemiseks on välja selgitatud ettevõtte jaoks olulisemad kriteeriumid, mille alusel sihtturgu valida, ja tehtud esmane turupotentsiaali analüüs AS Konesko ekspordiplaanis välja toodud võimalike sihtturgude kohta. Turule sisenemise meetodi osas on pakutud võimalikke alternatiivseid meetodeid tulevikus välisturgudel kasutamiseks. Lisaks on analüüsitud AS Konesko hetkenägemust turundusmeetmestiku elementide kohta ja tehtud alternatiivsed ettepanekud elementide kujundamiseks.

# **1 VÄLISTURGUDELE SISENEMISE STRATEEGIA KUJUNDAMINE JA ELLUVIIMINE**

## **1.1 Välisturgudele sisenemise põhjused ja eesmärgid**

Rahvusvaheliste turgude osatähtsuse suurenemise on viimase 20 aasta jooksul põhjustanud mitmed omavahel seotud faktorid sh turubarjääride jätkuv vähenemine, transpordi ja logistikakulude vähenemine, uute innovatiivsemate kaupade tootmiseks tehnoloogia arenemine, kommunikatsioonivahendite areng jt (Albaum *et al* 2005:2). Keskkonnas, kus riikide piirid on häägustumas ja kaupade, teenuste ning inimressursi voolavus suurenemas, on tavapärane, et ettevõtte otsustab oma tegevusega välisturgudele laieneda. Maailm on muutunud väiksemaks ja seetõttu ei ole rahvusvaheline ettevõtlus seotud enam nii suurte riskidega. Samuti on rahvusvahelistele turgudele sisenemise üheks põhjuseks koduturu piiratus - eriti just väikeste turgude puhul nagu seda on Eesti. Seetõttu soodustavad ja julgustavad riiklikud ja rahvusvahelised organisatsioonid ettevõtteid nii kodu- kui ka rahvusvahelisel turul leidma endal see eelis, millega rahvusvahelisel turul konkureerida ja rahvusvahelist turgu rikastada.

Root (1998:1) arutleb, et ettevõtted pühenduvad rahvusvahelistele turgudele vaid siis, kui nad on veendunud, et nad ei suuda enam oma strateegilisi eesmärgi senisel turul täita. Talisab, et kõik ettevõtted ei pea ilmingimata rahvusvahelistuma<sup>1</sup>, kuid ettevõtted peavad jääma ellu ja planeerima kasvu aina rohkem rahvusvahelistuvas keskkonnas (Root, 1998:2). Suurematel turgudel on ettevõtetel võimalik kasvu planeerida ka turu sees, kuid väiksemad turgudel tegutsevad ettevõtted peavad varem või hiljem suurema kasvu saavutamiseks kaaluma rahvusvahelistele turgudele sisenemist.

---

<sup>1</sup> Rahvusvahelistuma- rahvusvaheliseks saama (ÕS,2006). Rahvusvaheliseks võib ettevõtte saada ka näiteks importimise kaudu, kuid käesolevas töös on töö autor mõiste rahvusvahelistumine all mõelnud ettevõtte välisturgudele sisenemist

Selleks, et mõista, millest tuleneb vajadus rahvusvahelistele turgudele siseneda, on vaja mõista põhjuseid, miks ettevõtte juhtkond teeb otsuse laieneda ettevõtte tegevusega väljapoole riigipiire. Käesoleva töö autor leiab, et välisturgudel edukas olla, peab ettevõtte täpselt määratlema põhjused, mille pärast rahvusvahelistutakse, kuna põhjuse järgi saab täpsemalt sõnastada eesmärgid ning koostada tegevusplaan nende eesmärkide täitmiseks.

Osad ettevõtted sisenevad välisturgudele, kuna kodused turud ei võimalda arengut või välisturud arenevad kiiremini. Teised ettevõtted aga järgnevad oma rahvusvahelistele klientidele. Välisturgudele minnakse ka rahvusvahelise surve kaitseks, et vastu astuda turule sisenevatele konkurentidele. Ettevõtted otsivad ka uusi turgusid, et saavutada mastaabiefekti ja seeläbi vähendada toote ühikukulud ja suurendada ettevõtte kasumit. (Root 1998: 1; Zekiri, Angelova 2011: 574) Root väidab samas, et esimesena lükkab ettevõtet rahvusvahelistuma siiski peaaegu alati soov saada kasumit. Seega tulenevad põhjused, milleks välisturgudele minnakse nii ettevõtte välistest kui ka ettevõtte sisestest teguritest.

Motiivid, miks välisturgudele sisenetakse jagatakse proaktiivseteks ja reaktiivseteks (vt tabel 1.1). Proaktiivsed motiivid viitavad ettevõtte sisesele soovile oma strateegiat muuta tuginedes seejuures turuvõimalustele või oma unikaalsetele omadustele. Reaktiivsed motiivid viitavad ettevõtte reaktsioonile kodu- või välisturul olevatele ohtudele ja panevad ettevõtte oma tegevusi passiivselt muutma. (Hollensen 2007:42; Zekiri, Angelova 2011: 574,575)

**Tabel 1.1.** Põhilised motiivid rahvusvahelistele turgudele sisenemiseks

<b>Proaktiivsed</b>	<b>Reaktiivsed</b>
kasumi ja kasvu taotlus	konkurentide surve
juhtkonna surve	kodune turg on väike ja küllastunud
tehnoloogiline võimekus/unikaalne toode	ületootlus/ülevõimekus
välisturgude võimalused/turuinformatsioon	pealesunnitud välistellimused
mastaabisääst	hooajatoodete müügiaja pikendamine
maksueelised	rahvusvaheliste klientide lähedus

Allikas: (Albaum 1994:31 , viidatud Hollensen 2007:42 vahendusel)



Seega on ettevõtetel mitmeid erinevaid põhjuseid, miks välisurgudele minna. Töö autor leiab, et põhjustest lähtub omakorda tihtipeale vajadus siseneda välisurgudele. Näiteks konkurentide surve puhul on vajadus leida uusi kliente tihtipeale uutelt turgudelt. Vajadus ei pruugi samas põhjusele alati järgneda. Näiteks kui rahvusvahelistumise põhjuseks on pealesunnitud välistellimused, on ettevõttel, mis ei oma küllaldaselt rahvusvahelist ambitsiooni, alati võimalus välistellimustele mitte vastata ja keskenduda siiski vaid koduturu vajaduste täitmisele.

Vajadusele rahvusvahelistuda järgneb rahvusvahelisele turule minemise eesmärkide seadmine. Kui välisurule sisenemise põhjuseks on näiteks mastaabisääst, siis ettevõtte vajaduseks on vähendada kulusid ja eesmärgiks, mis rahuldaks vajadust, seatakse müüa x arv tooteid. Eesmärgiga vastastikuses suhtes on ettevõtte valmisolek välisurgudele siseneda. Kui on olemas põhjus ja vajadus rahvusvahelistuda, siis on võimalik seada eesmärk, mis lähtub ettevõtte valmisolekust, või ka seada eesmärk, mis sunnib ettevõtet muutma oma valmisolekut vastavaks eesmärgiga nt ressursside ümberjaotamise kaudu. Esimesel juhul on eesmärk realistlikum ja hetkeolukorrale vastav ning teisel juhul on eesmärk strateegilisem ja tulevikuvaatelisem. Seosed põhjuse, vajaduse, eesmärgi seadmise ja ettevõtte valmisoleku vahel on käesoleva töö autor välja toonud joonisel 1.1.

#### Ettevõtte valmisolekust lähtuv eesmärgi seadmine



#### Tulemustest lähtuv eesmärgi seadmine



**Joonis 1.1.** Eelduste ahel rahvusvahelisele turule sisenemiseks (autori koostatud)

Tuppura *et al* (2007:473,474) argumenteerivad, et ettevõtte ressursid, võimed ja strateegiad on omavahel tugevas seoses ja neid peaks ettevõtte rahvusvahelistumise mõistmisel käsitlema üheskoos. Käesoleva töö autor nõustub eelnevaga ja leiab, et kuigi rõhuasetused võivad olla eesmärgi seadmise ja ettevõtte valmisoleku seadmise protsessis erinevad, siis tuleb neid kahte protsessi vaadelda teineteisega tugevas seoses. Vastavalt Hollenseni rahvusvahelistumise põhjustele, on käesoleva töö autor koostanud Lisas 1 oleva tabeli, kus leiab näitena igale põhjusele vastava seose vajaduse, ettevõtte valmisoleku ja eesmärgiga.

Eelnevast lähtub, et ettevõtte valmisolek on rahvusvahelisele turule sisenemisel oluliseks eelduseks. McDougall ja Oviatt (2000: 903) defineerivad rahvusvahelise ettevõtluse kui innovatiivsuse, proaktiivsuse ja riski otsiva käitumise kombinatsioon, mis ületab riigipiiri ja mille eesmärk on luua ettevõttele väärtust. Selle definitsiooni järgi on ettevõtte, mis siseneb välisturgudele innovatiivne, proaktiivne, riski kannatav ja väärtust otsiv. Innovatiivsus kui uuenduslik käitumine, proaktiivsus kui ennetav reageerimine ning riski kannatavus viitavad ettevõtte valmisolekule turgudele siseneda. Viimane sõltub ka sellest, kui pühendunud on ettevõtte juhtkond rahvusvahelisele ettevõtlusele.

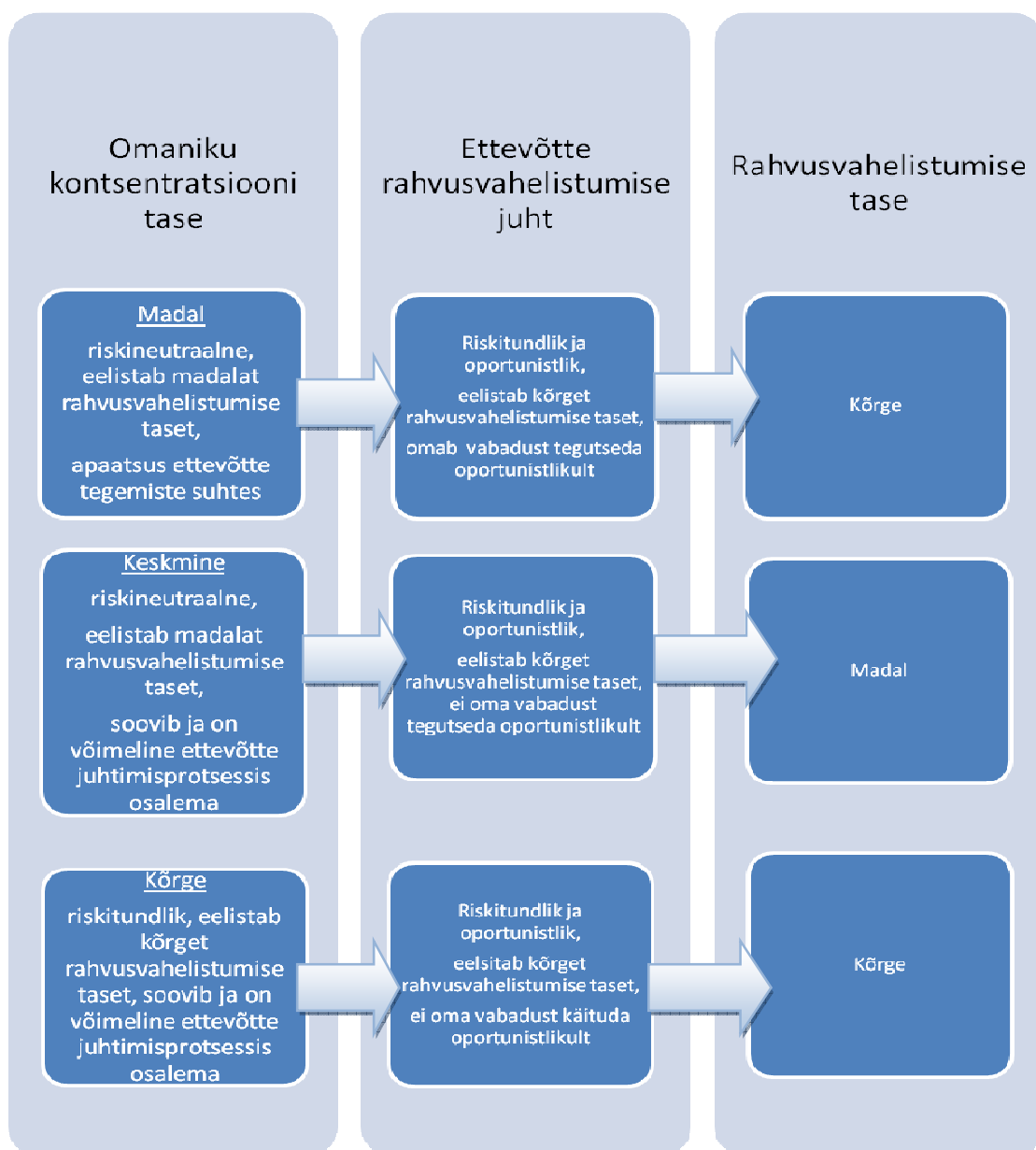
Ettevõtte juht on see, kes peab olema nõus võimaldama rahvusvahelise turu võimaluste ärakasutamiseks piiratud ressursse arvestades seejuures asjaoluga, et ettevõtmisel võivad olla ülimalt ebamäärased tulemused ning garantiid ressursside tagasisaamiseks ei ole (Perks, Huges 2008: 312). Oesterle *et al* (2012:188) leiavad, et enamik uurijaid, kes on huvitatud omaniku struktuurist ja ettevõtte rahvusvahelistumise seostest, tuginevad levinud argumentidele, et omanikustruktuuril on mõju rahvusvahelisele mitmekesistumisele<sup>2</sup> ja see omakorda mõjutab ettevõtte tulemusi. Seega on rahvusvahelise ettevõtluse tulem tugevas seoses nii ettevõtte juhtkonna pühendumusega kui ka ettevõtte omandistruktuuriga.

Jooniselt 1.2 näeb, et kui ettevõtte omaniku seotus ja pühendumus rahvusvahelistumisele on suur, siis on ka rahvusvahelistumise tase suur. Samas kui ettevõtte omaniku seotus on väike, aga samas kompenseerib seda ettevõtte rahvusvahelistumisele suunava juhi

---

<sup>2</sup> Oesterle *et al* (2012:188) kasutavad väljendit rahvusvaheline mitmekesistamine rahvusvahelistumise sünonüümina

võimekus, siis on ka rahvusvahelistumise tase suur. Keskmise omanikukontsentratsiooniga ettevõtte puhul, kus ettevõtte omanik eelistab madalat rahvusvahelistumise taset ja ettevõtte rahvusvaheliseks muutval juhul ei ole volitust käituda oportunistlikult, on tulemuseks madal rahvusvahelistumise tase.



**Joonis 1.2.** Kolm omanikusituatsiooni ja nende tagajärjed rahvusvahelistumise tasemele (Oesterle *et al* 2012:192)

Seega kõrge rahvusvahelistumise taseme saavutamiseks peab kas ettevõtte omanik või ettevõtte rahvusvahelistumise protsessi kontrolliv juht olema sellele pühendunud. Käesoleva töö autor nõustub, et juhi pühendumine on oluline eeldus rahvusvahelises ettevõtluses edu saavutamiseks, kuid ainult heast tahtest ei piisa. Ettevõtte juhil ja/või tema alluvatel peavad olema ka võimed, oskused ja teadmised ehk võimekused, et seada endale täidetavad eesmärgid ja need ellu viia.

EASi ekspordi käsiraamatus tuuakse välja nimekiri olulistest teguritest, mida ekspordijuht (ettevõtte juht või ekspordi müügijuht) peab teadma ja oskama. Ekspordijuht peab (Elenurm et al 2012: 20,21) :

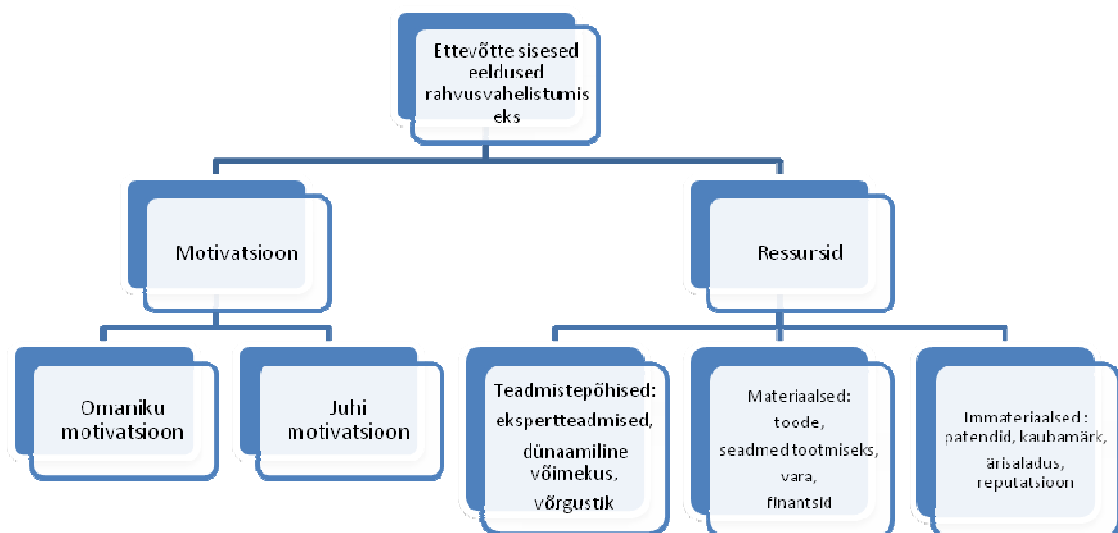
- teadma finantseerimise põhimõtteid, et maandada finants- ja valuutariske;
- oskama võrrelda sihtturge, nendele sisenemise viise ja müügikanaleid;
- suhtlema potentsiaalsete välismaiste müügiesindajatega ning hindama nende võimekust;
- looma võrgustiku ja seda laiendama;
- valmistama ette veebilehe ja presentatsioonimaterjalid, mis ettevõtte tugevaid külgi ja välisturgudele pakutavaid tooteid või teenuseid usaldusväärsel kujul tutvustaksid;
- teadma riske ekspordilepingute sõlmimisel, samuti orienteeruma tarneklauslites jms;
- valdama läbirääkimiste kunsti.

Seega peab ettevõtte rahvusvahelistumist juhtival inimesel olema juhtimisvõimekus, analüütiline võimekus, strateegiline võimekus ja funktsionaalne võimekus. Peale vajalike võimekusvaldkondade kindlaks tegemist peab juht analüüsima, milliseid valdkondi tuleb arendada ja vastavalt vajadusele leidma võimalused enda ja töötajate arendamiseks, et tagada valmisolek rahvusvahelisel turul tegutsemiseks.

Valmisoleku rahvusvahelistumiseks määrab enamjaolt ära ettevõtte ise. Valmisoleku tase on tugevas seoses ettevõtte võimega viia ellu oma rahvusvahelised strateegiad. Need võimed või organisatsioonilised võimekused sisaldavad personaalseid oskusi (sh keel, kultuuritundlikkus jt), ettevõtte juhi rahvusvahelist kogemust ja ka rahalisi ressursse. Hästi ette valmistunud ettevõttel on hea baas saavutamaks paremini oma ärilisi eesmärgi.

(Hollensen, 2007: 6) Seega on peale ettevõtte omaniku ja juhi hea soovi, pühendumuse, oskuste, teadmiste ja kogemuste oluline teada ka oma materiaalseid ressursse.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtte sisesed eeldused jagunevad kaheks: motivatsioon ehk omaniku pühendumus ja ressursid. Ressursid omakorda saab jagada teadmispõhisteks ressurrsideks, mis põhineb ettevõtte töötajate teadmistel, materiaalseteks ressurrsideks, mis hõlmavad olemasolevat toodet, seadmeid tootmiseks ja finantsressursse, ning immateriaalseteks ressurrsideks, mis hõlmavad ressursse nagu patendid, kaubamärk, ärisaladused ja reputatsioon (Peng, Meyer 2011: 101; Tuppuru *et al* 2008: 475). Ettevõtte sisesed eeldused rahvusvahelistumiseks on ära toodud joonisel 1.3.



**Joonis 1.3.** Eeldused edukaks rahvusvahelisele turule sisenemiseks (autori koostatud Oesterle *et al* 2012; Peng, Mayer 2011; Tuppuru *et al* 2008 põhjal)

Teadmispõhiste ressursside loomine ja kasutamine on muutunud konkurentsieelise saamisel peamisteks võtmeteguriteks, mis mõjutavad kuidas, kuhu ja millal ettevõtte

rahvusvahelistuvad (Tuppura *et al* 2008: 475). Tuppura *et al* on jaganud teadmistepõhised ressursid kolmeks: ekspertteadmised, dünaamilised võimekused ja võrgustikud.

Ekspertteadmiste all mõeldakse kogemuste kaudu omandatud teadmisi tugeva kaubamärgi ja brändi loomisest ning ka tööstusspetsiifilisi teadmisi. Ekspertteadmised võimaldavad ettevõttel kergemini oma strateegilisi samme ellu viia sh ka rahvusvahelistele turgudele siseneda. Ettevõtted, kellel on rohkem ekspertteadmisi õpivad kiiremini, sest uued teadmised põhinevad olemasolevatel teadmistel. (Tuppura *et al* 2008:476, 477) Kolm turuteadmistega seotud dimensiooni, mis on ettevõtte jaoks tähtsad on eelnev teadmine turgudest, turgude teenindamisest ja tarbijate probleemidest (Shane 2000: 452). Eelnimetatud autorid rõhutavad ekspertteadmiste olemasolu tähtsust enne välisturgudele sisenemist. Käesoleva töö autor nõustub eelnevaga, kuid leiab, et oskuslik ja avatud juht omandab ekspertteadmised ka rahvusvahelistumise käigus, kuigi õppimisprotsess ja ettevõtte rahvusvahelistumise kiirus võivad olla seetõttu aeglasemad.

Eisenhardt ja Martin (2000: 1107) defineerivad dünaamilised võimekused kui organisatsioonilised ja rutiinsed võimekused, mille kaudu juhid saavad muuta oma ettevõtte ressursibaasi omandamise, jaotamise ja integreerimise kaudu ning taaskombineerivad ressursid, et luua uusi väärtustloovaid strateegiaid. Dünaamilised võimekused peegeldavad ettevõtte võimet ümberseadistada oma võimekused kohanemaks muutuva keskkonnaga (Sapienza *et al* 2006:915). Eduka rahvusvahelistumise eelduseks on seega ka oskus kohaneda muutuva keskkonnaga ja selle järgi ressursse ümber seada.

Muutuja keskkonnaga aitab kohaneda ka võrgustike kasutamine. Rahvusvahelistumisel võrgustiku kasutamisel on mitmeid muid eeliseid, sh reputatsioon, teadmised, tehnoloogia ja teiste kogemustest õppimine (Chetty, Holm 2000:78). Võrgustikud võivad olla välisturgudel sisenemisel kasulikud lubades nt ligipääsu olulistele ressurssidele, kuid hiljem võivad võrgustikud hakata pidurdama ettevõtte kasvu ja edasist rahvusvahelistumist (Tuppura *et al* 2008: 477,478). Ettevõtte peab ära tunnetama kui suur on soov olla seotud teiste ettevõtetega, kuna tugeval seotusel on omad head ja halvad küljed sõltuvalt sellest, mis staadiumis ettevõtte rahvusvahelistumisel on.

Juht peab seega analüüsima, kas ettevõttes on olemas vajalikud kompetentsid ning vajadusel arendama neist nõrgemaid. Ta peab olema pühendunud ja vastuvõtlik uuele ning kasutama ära erinevaid võimalusi rahvusvahelistumise kergemaks muutmiseks nagu näiteks võrgustike kasutamine. Lisaks peab ta olema osav ressursside ümbersuunaja, et vastata võimalikele keskkonna muutustele. Käesoleva töö autor on seisukohal, et kui ettevõtte tunneb enda võimekusi, siis on kergem seada ka välisturule sisenemisel realistlikke eesmäärke.

Kui ettevõttel on olemas eeldused edukaks rahvusvahelisele turule sisenemiseks, siis peab ettevõtte läbi mõtlema, mis on rahvusvahelistumise eesmärgid. Kui on soov anda ettevõttele nõu, kuidas rahvusvahelist ettevõtet üles ehitada, siis on esimene küsimus, mida peab ettevõttele esitama: „Mida täpselt soovitakse saavutada?“ (Peng, Meyer 2011: 362) Nagu käesoleva peatüki alguses arutatud, sõltuvad eesmärgid sellest, mis põhjustel soovitakse välisurgudele siseneda. Siiski on selgeim eesmärk, mida ettevõtte soovib esmakordsel sisenemisel välisturule saavutada, peaaegu alati väljavaade teenida kasumit (Root 1998:1). Neli tüüpilist eesmärki, mida ettevõtted endale seavad, on maksimeerida müügitulu, maksimeerida kasumit, maksimeerida investeringust tagasitulevat kasu ja minimaliseerida kulusid (McDonald 2000: 28). Seega on kasum lõppeesmärgiks, mida ettevõtte soovib rahvusvahelistele turgudele sisenemisel saavutada.

Kasumi saavutamiseks saab ettevõtte sõnastada endale eesmäärke ka näiteks nii: kasutada ära välisturu potentsiaali ja kasvu, saada müügitulust ja –mastaabist tulu (suuremate müügitulude turustamisvõimalused), õppida juhtivalt turult (nt tehnoloogia ja konkurentsi kohta), avaldada konkurentidele survet (minnes konkurentide põhiturule võib konkurentide tähelepanu muudelt turgudelt eemale juhtida), diversifitseerida turgusid (vähendada sõltuvust ühest turust), õppida äritegemist välisturul (Johansson 2000: 20-21).

Põhieesmärkide saavutamiseks seatakse vaheeesmäärke nagu nt  $x$  arv turgudele sisenemine  $y$  ajaetapil. Vahe-eesmärgid peavad olema eduka rahvusvahelistumise tagamiseks täpselt läbi mõeldud ja sõnastatud. Eesmäärke saab sõnastada küsimuste kaudu. Kas siseneda

välisturgudele? Millisele välisturule siseneda? Millal välisturgudele siseneda? Kuidas välisturgudele siseneda? (Peng, Meyer 2011:362-371)

Kokkuvõtlikult leiab töö autor, et rahvusvahelise ettevõtluse alustamisel on oluline, et ettevõtte teeb enda kohta analüüsi. Tuleb sõnastada põhjus, miks välisturgudele sisenetakse, vaadata üle oma võimekused ehk kui suures mahus ollakse nõus pühenduma ning analüüsida millised oskused ja ressursid on olemas ning milliseid on vaja omandada. Sellest tulenevalt saab ettevõtte seada endale realistlikud eesmärgid ja olla seeläbi välisturul konkurentsivõimelisem. Kui eneseanalüüs on tehtud, siis seisab ettevõttel ees välisturu valik.

## **1.2 Välisturgude valiku protsess**

Üks tähtsamaid strateegilisi otsuseid, mida ettevõtte peab rahvusvahelistumise protsessis tegema, on rahvusvahelise turu valik. Sellele otsusele lisab strateegilist tähtsust asjaolu, et rahvusvahelisel turu valikul on otsene seose ka välisturule sisenemise meetodiga (Gaston-Breton, Martin 2011: 268). Rahvusvahelise turu valik peab optimaalse tulemuse saavutamiseks vastama ettevõttespetsiifilistele ressurssidele ja võimekustele (He,Wei, 2010: 535). Selleks, et leida parim mudel rahvusvahelise turu valiku tegemiseks ja seejärel parima sisenemismeetodi valikuks on vaja täpsemalt vaadelda hetkel populaarsemaid käsitlusi välisturgude valiku tegemiseks.

Kaks traditsioonilist lähenemist rahvusvahelise turu valiku tegemiseks on süstemaatiline ja mittesüstemaatiline (Andersen, Buvik 2002: 348). Süstemaatilise lähenemise puhul viivad ettevõtted enne sihtturu valikut läbi struktureeritud otsustusprotsessi, milles analüüsitakse hoolikalt potentsiaalseid välisturgusid (Musso, Francioni 2012: 45). Andersen ja Buvik (2001:348,349) leiavad, et otsustajad peaksid läbima järgmised tegevused:

1. Probleemi sõnastamine. Otsustajalt eeldatakse, et ta sõnastab võimalikult täpselt ülesande. See välistab situatsiooni, kus sihtturule minemise valiku probleem läheb segamini küsimustega, mis puudutavad näiteks sisenemismeetodi valikut.



2. Otsustuskriteeriumite valik. Otsustaja peab välja valima olulised kriteeriumid, mille järgi otsus tehakse. Kriteeriumite hulgas võivad olla riigispetsiifilised kriteeriumid (nt makroökonomilised, kultuurilised ja sotsiaalsed omadused) ja ka turuspetsiifilised indikaatorid (nt turu suurus, konkurents, jaotuskanalid, turul osalemise kulud). Otsustaja peaks suutma need kriteeriumid tähtsuse järjekorras hierarhiliselt paigutada. Hierarhia tipus võiks olla nt potentsiaalse turu üldine atraktiivsus.
3. Kriteeriumite kaalumine. Kriteeriumid tuleb jaotada sõltuvalt ettevõtte eesmärkidest erineva kaalu või väärtuste järgi.
4. Alternatiivide loomine. Võimalike sihtriikide või sihtturgude identifitseerimine.
5. Iga alternatiivi iga kriteeriumiga hindamine. Otsustaja peaks olema võimeline hoolikalt hindama iga alternatiivi juures iga kriteeriumi. Perspektiivse rahvusvahelise turule sisenemisel peab ettevõtte otsustajal olema kas täiuslik või mittetäiuslik informatsioon tuleviku sündmuste kohta. See staadium on tihtipeale rahvusvahelise turu valiku juures kõige keerulisem.
6. Lõpliku valiku kalkuleerimine. Selles staadiumis saab kasutada mitmeid mudeleid. Andersen ja Buvik (2002: 349) toovad välja kaks mudelit: kompenseeriv mudel ja mittekompenseeriv mudel. Kompenseeriv mudel lubab kõrvutada erinevad kriteeriumid ja anda ühe nimel teises järele. Näiteks tasakaalustab kõrge nõudlus madala poliitilise stabiilsuse. Mittekompenseeriv mudeli puhul üks kriteerium teist ei kompenseeri ja kriteeriume võrreldakse paralleelselt. Näiteks otsustaja vaatleb vaid neid riike, kus nii poliitiline stabiilsus kui ka kõrge nõudlus ületavad mingi kindla taseme.

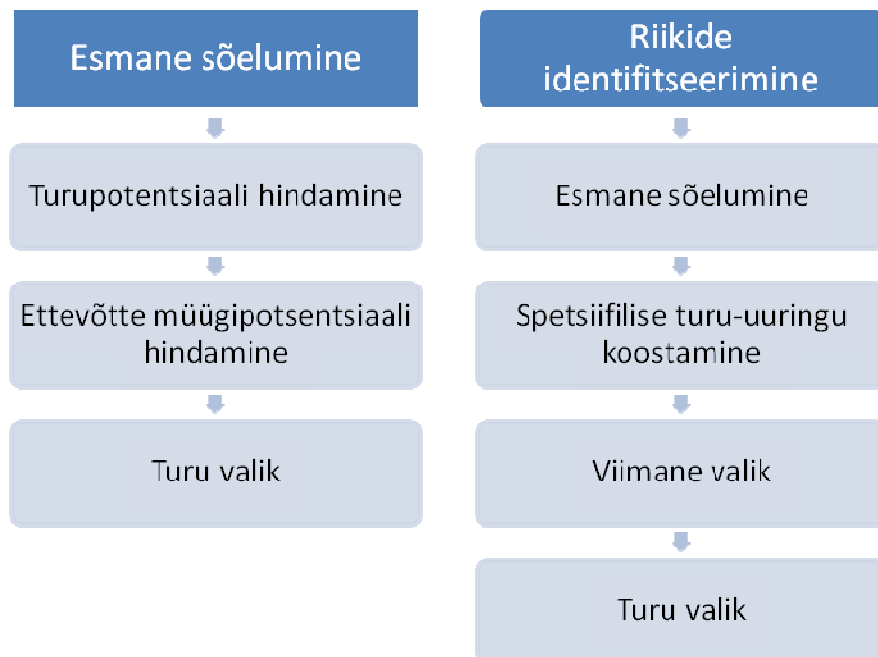
Kaks kõige populaarsemat süstemaatilist mudelit on välja töötanud Root (1998: 32) ja Johansson (2000: 103-106). Rooti (1998: 32) järgi koosneb rahvusvahelise turu valik kolmest sammust: esmane sõelumine, turupotentsiaali hindamine ja ettevõtte müügipotentsiaali hindamine. Esimene samm viiakse läbi analüüsides kiiresti ja odavalt esmaseid kvantitatiivseid andmeid, mille tulemusena väheneb kiiresti võimalike alternatiivide arv. Teise sammu eesmärk on välja selgitada järelejäänud turgude potentsiaal.

Andmed, mida teises sammus analüüsitakse, on majandusharu- ja tootespetsiifilised. See staadium hõlmab turupotentsiaali indikaatorite hindamist nagu olemasolev ja tulevikus tekkida võiv konkurents, sisenemisbarjääride tase, turukasvumäär. Viimase sammuna hindab ettevõtte oma müügivõimekust koos teiste muutujatega nagu investeeringute suurused ja turundusvõimekus, mis on vajalikud eesmärgiks seatud müügi saavutamiseks.

Johanssoni (2000:103-106) mudelis on esmane sõelumine jagatud kaheks etapiks, kus esimesel etapil lähtutakse riikide identifitseerimisel kiiresti kättesaadavatest esmastest andmetest ja teisel etapil ehk esmasel sõelumisel kõrvutatakse need riigid makrotasandi indikaatorite põhjal nagu nt poliitiline stabiilsus, geograafiline kaugus ja majanduslik areng. Selles staadiumis tuleks hinnata ka eeldatavaid kulusid (nt transpordikulud, turunduskulud, tollikulud jt), mis nendele turgudele sisenemisega võiks kaasneda. Spetsiifilise turu-uuringu koostamise etapp hõlmab samu indikaatoreid kui Rooti mudeli esimene ja teine etapp kokku. Johanssoni viimase valiku etapis hinnatakse ettevõtte eesmäärke ja ennustatavaid tulemeid ning kulusid, et leida turg, mis kõige paremini vastab ettevõtte ressursidele.

Johanssoni mudelit peetakse oluliseks seetõttu, et see toob rahvusvahelise turu valiku otsustamise juurde ka muutujad nagu geograafiline kaugus, mis omakorda toob otsustusprotsessi füüsilise/kultuurilise kauguse indikaatori (Musso, Francioni 2012: 45). Rooti ja Johanssoni mudelite võrdlus on välja toodud joonisel 1.4.

Mittesüsteemalise rahvusvahelise turu valiku meetod on kirjeldav ehk see kirjeldab, kuidas ettevõtted enamjaolt tegelikkuses välisturge valides käituvad (Andersen, Buvik 2002:350). Juht lähtub süsteemalise analüüsi asemel turu valikul sisetundest. Kõige paremini on tuntud hüpotees, et ettevõtted sisenevad esimesena riikidesse, mis on sarnasema kultuuriga ehk neil on väiksem tunnetuslik kaugus. Viimast määravad tegurid nagu keel, kultuur, poliitiline süsteem, haridustase, tööstusarengu tase. (Johanson, Vahlne 1977: 24) Tunnetuslik kaugus määrab tihtipeale ära selle, et ettevõtted sisenevad riikidesse, mis on geograafiliselt lähemal, kuna lähemal asetsevate turgude kohta on ettevõttel enamasti rohkem informatsiooni ja ka uut informatsiooni on kergem omandada (Papadopolous, Dennis 1988, viidatud Andersen, Buvik 2002:350 vahendusel).



**Joonis 1.4.** Rooti välisturgude valimise mudel võrreldes Johanssoni mudeliga (Root 1998, Johansson 2000)

Musso ja Francioni (2012: 44-50) uurimus 221 ettevõtte kohta viis järeldusele, et enamik väikese ja keskmise suurusega ettevõtteid kasutavad mittesüsteematilist lähenemist. Lisaks leiti seos süstemaatilise välisturgude valiku ja firma suuruse vahel. Suuremad firmad kasutasid sagedamini süstemaatilist välisturgude tegemise valikut ja väiksemad vastavalt mittesüsteematilist valiku tegemise meetodit.

Andersen ja Buvik (2002: 347) leiavad, et rahvusvahelistumisel peaks lähtuma partnerfirma valikust mitte sihtriigi valimisest. Nii süstemaatiline kui ka mittesüsteematiline lähenemine viitab vahetustehingule orienteeritud turundusele, kuid suhteturunduses luuakse müüja ja kliendi vahel tugev suhe, mis võib vähendada turul olevat või tulevikus tekkivat ebakindlusest tulenevat ohtu. Suhtemeetodi analüüsi sihiks on ärisuhted. Andersen ja Buvik (2002: 347) on jaotanud suhtemeetodil äripartneri valiku tegemise kolme etappi: teadlikkus, uurimine ja valik.

Teadlikkuse etapis otsib pool kindla arvu võimalikke rahvusvahelisi partnereid ja hindab nende võimeid ja kvalifikatsiooni. Uurimise faasis uuritakse valitud partnerit hoolikamalt. Kui mõlemad osapooled leiavad, et kasu ärisuhtest on suurem kulust, siis on tõenäoline, et hakatakse kokkuleppele jõudmiseks läbirääkimisi pidama. Kolmandas valikufaasis keskendutakse suhte kvaliteedile. Kui valida on mitme äripartneri vahel, siis valitakse see, kellega sobitakse rohkem kokku, keda usaldatakse rohkem ja kellel on paremad äritulemused. (Andersen, Buvik 2002: 352-355). Tabelis 1.2 on ära toodud põhilised erinevused süstemaatilise, mitesüstemaatilise ja suhtemeetodi vahel.

**Tabel 1.2.** Põhilised erinevused traditsiooniliste rahvusvahelise turu valiku mudelite ja suhtemudeli vahel

Lähenemine	Süstemaatiline	Mittesüstemaatiline	Suhtemudel
<b>Lähte probleem</b>	sihtriigi valimine	sihtriigi valimine	rahvusvahelise äripartneri valimine
<b>Analüüsi tasand</b>	müüv ettevõtte	müüv ettevõtte	mõlemad osapooled
<b>Uurimisviis</b>	normatiivne	kirjeldav	põhiliselt kirjeldav
<b>Otsuse tegemise mudel</b>	ratsionaalne	killustatud	piiratud ratsionaalsus
<b>Turundus</b>	vahetustehingul põhinev	vahetustehingul põhinev	suhteturundus
<b>Proгноositav periood</b>	ei ole määratletud	ei ole määratletud	pikaajaline
<b>Side teiste otsustusprobleemidega</b>	rahvusvahelise turu valik on isoleeritud otsus	rahvusvahelise turu valik on ettevõtte rahvusvahelistumise funktsioon	ei ole määratletud
<b>Informatsiooni otsimine</b>	ulatuslik	vähe/üldse mitte	limiteeritud
<b>Informatsioonitüüp</b>	maa-, turuindikaatorid	subjektiivne tunnetuslik psüühiline kaugus	tunnetus eesmärkide sobivuse kohta, usaldus ja ettevõtte suutlikkus
<b>Informatsiooniallikad</b>	teisesed andmed	kogemustel põhinevad teadmised	ärisuhted, ärivõrgustik

Allikas: (Andersen, Buvik 2002: 351)

Käesoleva töö autor on seisukohal, et ettevõtte edukaks rahvusvahelistumiseks ei piisa kui lähtuda vaid suhtemeetodil äripartneri valimisest. Ettevõtte rahvusvahelistumisel on oluline,

et ettevõtte valib nii sihtriigi kui ka vajadusel äripartneri valitud sihtriigis. Kui sihtriikide valikul on mõne turu eeliseks kindla äripartneri kohalolu, on see kindlasti üheks oluliseks kriteeriumiks sihtriigi valikul, kuid kui kindel äripartner asub riigis, mille teised omadused ettevõtte jaoks olulistele kriteeriumitele ei vasta, siis on mõttekam siseneda pigem atraktiivsemale turule ja seal uusi sidemeid luua, kui teha vähematraktiivsel turul koostööd olulise äripartneriga.

Seega leiab käesoleva töö autor, et kindla äripartneri olemasolu on kindlasti üks olulisi kriteeriume, mida rahvusvahelistuda sooviv ettevõtte peab rahvusvahelisele turule sisenedes arvestama, kuid ainult sellest lähtuda ei saa. Küll aga saab Anderseni ja Buviki suhtemeetodil äripartneri valiku tegemise kolme etappi (teadlikkus, uurimine ja valik) eeskujuks võtta valitud sihtriigis ärisidemete loomisel. Olemasolevate potentsiaalsete äripartnerite hulk on aga oluline otsustuskriteerium sihtriigi valiku tegemisel.

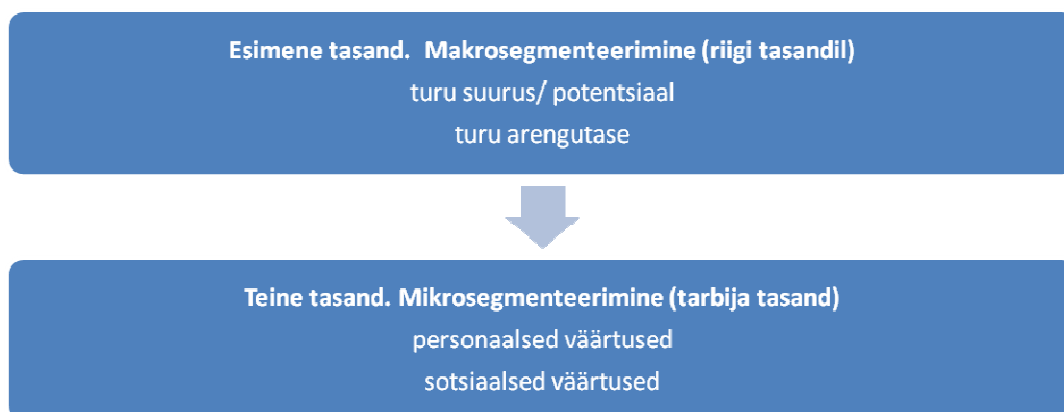
Kõik kriteeriumid, mida ettevõtte rahvusvahelisele turule sisenemisel analüüsib ei pruugi olla samaväärse kaaluga, seega tuleb välja valida ettevõtte jaoks rahvusvahelistumisel olulisemad kriteeriumid ja neid sügavamalt analüüsida. Levinuim on jagada rahvusvahelise turu valiku tegemiseks olulised kriteeriumid 4 gruppi (Alon et al 2013 : 36; Hollensen 2007: 247; Whitelock, Jobber 2004: 1440; Johansson 2000:100; Zekiri, Angelova 2011: 581, 582):

- poliitiline/juriidiline keskkond- hõlmab nii ettevõtte enda kodumaa poliitilist keskkonda kui ka sihtriigi poliitilist keskkonda,
- majanduslik keskkond – kõige paremini iseloomustavad kriteeriumid nagu turu suurus ja turupotentsiaal,
- sotsiaalne/kultuuriline keskkond – oluline välja kujundada tunnetus sihtriigi sotsiaalse/kultuurilise keskkonna kohta,
- tehnoloogiline keskkond – tähtis nii tootmise kui ka turustamise juures.

Käesoleva töö autor leiab, et kui jagada kriteeriumid puhtalt vaid poliitilis/juriidilisteks, majanduslikeks, sotsiaal/kultuurilisteks ja tehnoloogilisteks ei anna see edasi kriteeriumite tähtsuste erinevust. Mõnele ettevõttele võib olla olulisem üks eelnimetatud

valdkonnagruppidest. Samas võib teisele ettevõttele olla oluline igast valdkonnast üks või mitu kriteeriumit. Küll aga annab kriteeriumite valdkondadeks jagamine raamistiku, milliseid keskkondi tuleb rahvusvahelisele turule sisenedes analüüsida ja aitab analüüsi muuta süstemaatilisemaks.

Gaston-Brenton ja Martin (2011: 270) löid lihtsustatud mudeli (vt joonis 1.5), kus on kokku viidud nii otsuste tegemise järjekord kui ka kriteeriumite iseloom. Seal kuuluvad esimese tasandil uurimise alla poliitilis/juriidilised, tehnoloogilised ja majandusliku keskkonna kriteeriumid. Teisel tasandil uuritakse enamjaolt sotsiaalseid ja kultuurilisi näitajaid. Käesoleva töö autor leiab, et selle mudeli eeliseks on kindel riigi ja tarbija tasandi eristamine. Samas on aga puuduseks tarbija tasandi teisele järjekorrale asetamine. Tihti peale võivad tarbijast lähtuvad väärtused sihtturu valikul olla olulisemad kui riigi tasandist lähtuvad kriteeriumid.



**Joonis 1.5.** Kahetasandiline rahvusvahelise turu valik ja segmenteerimine (Gaston-Breton, Martin 2011: 270)

Käesoleva töö autor leiab, et eelnevate mudelite suurim puudus on olnud see, et ei ole kindlaks tehtud, millised kriteeriumid on teistest olulisemad. Wood *et al* (2010) täitsid selle

tühimiku uurides kogenud eksportijate käest, millised kriteeriumid rahvusvahelise turu valikul on nende jaoks olulisimad. Erinevatest kriteeriumitest sai kokku kuus põhilist gruppi. Tähtsuse järjekorras on need turupotentsiaal, õiguskord, poliitika, infrastruktuur, kultuuriline keskkond ja majanduslik edasijõudmine. (Wood et al 2010: 1264) Seega ettevõtte jaoks on kõige tähtsam turupotentsiaal ja kõige vähem olulised majanduslikku edasijõudmist kirjeldavad näitajad. Täpsemalt on eelnimetatud grupid ja nende alla kuuluvad kriteeriumid toodud välja Lisas 2.

Selle nimekirja eeliseks on kindlalt hierarhiliselt välja toodud grupid, mille kohta informatsiooni koguda. Puuduseks on see, et üks-ühele seda igale ettevõttele rakendada ei saa ja ettevõtte peab pakutud kriteeriumite hulgast valima ise need, mis tema jaoks tähtsad on. Samas annab see hea raamistiku kriteeriumite valikuks. Kõikide Lisas 2 toodud nimekirjas olevate kriteeriumite kohta on informatsiooni keeruline leida. Ettevõttel on enne välisturule sisenemist vaja välja uurida võimalikult palju andmeid sihturu kohta, kuid andmetele, mis pole enne turule sisenemist kättesaadavad, tuleb tähelepanu pöörata rahvusvahelisele turule sisenemise käigus. Seda peamiselt põhjusel, et ettevõtte seaks endale realistlikud eesmärgid ja oleks turul seeläbi edukas.

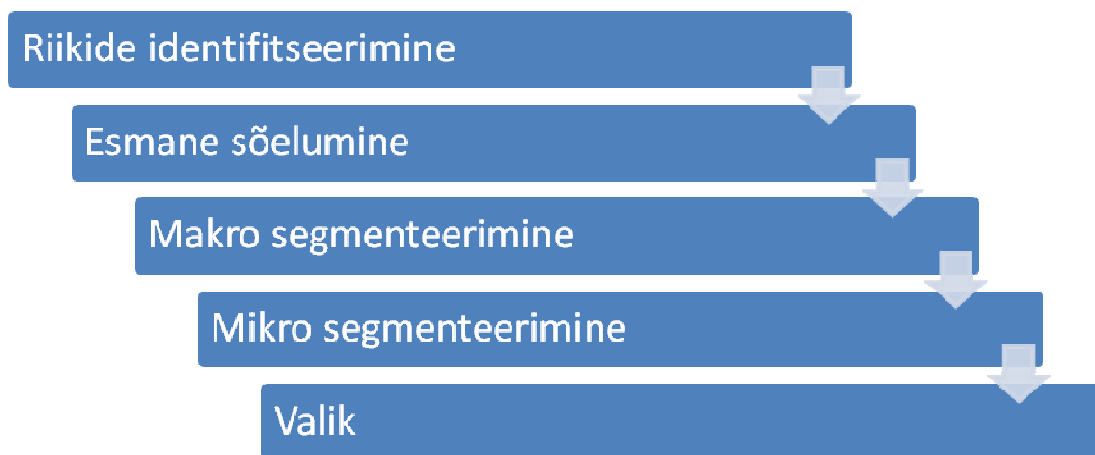
Käesoleva töö autor on kokku pannud Rooti (1998), Johanssoni (2000), Anderseni ja Buviki (2002), Wood *et al* (2010) ja Gaston-Breton, Martin (2011) lähtekohad rahvusvahelisele turgudele sisenemise meetodi valikul ja saanud mudeli (vt joonis 1.6), mis lihtsustab oluliste kriteeriumite valikut ja aitab luua etapilise struktuuri nende uurimiseks.

Mudeli esimeses etapis valib ettevõtte valimi riike, mille vahel edasist valikut tegema hakatakse. Need võivad olla kõik maailma riigid või ühe majandusühenduse riigid või hoopis geograafilise piirkonna riigid. Valik toimub sageli otsustaja enda eelistuste põhjal. Nt soovib ettevõtte valida geograafiliselt lähedast piirkonda või hoopis riiki, mille kultuurikeskkonnaga ettevõtte juht on hästi kursis.

Esmase sõelumise etapis võetakse erinevatest olulistest kriteeriumigruppidest (turupotentsiaal, õiguskord, poliitika, infrastruktuur, kultuur ja majanduslik saavutus) ettevõtte jaoks üks olulisem kriteerium ja kõrvutatakse neid omavahel. Erinevate ettevõtete

jaoks on erinevad kriteeriumid olulised. Kriteeriumite valik sõltub organisatsioonikultuurist, juhtimissüsteemist ja kollektiivsetest ja individuaalsetest kogemustest (Koch 2001a: 69). Olulisemate kriteeriumite kõrvutamine võimaldab olukorra, kus üks kriteeriumite grupp ei ole teistest oluliselt rohkem eelistatud ja kaalutakse välisurgudele sisenemisel kõiki aspekte.

Makro-segmenteerimise staadiumis uuritakse järelejäänud potentsiaalsete riikide turupotentsiaali ja turu arengutaset ehk siis ka õiguslikku ja poliitilist kultuuri, infrastruktuuri, tehnoloogilist arengutaset, majanduslikku saavutustaset, potentsiaalseid partnereid ja konkurente. Järele jäänud sihtriike uuritakse järgmises staadiumis ehk mikrosegmenteerimisstaadiumis personaalsete ja sotsiaalsete väärtuste järgi, mille järel tehakse lõplik valik. Kuna makrosegmenteerimis- ja mikrosegmenteerimisstaadium nõuab ressursimahukat süvaanalüüsi, siis on tähtis esmase sõelumise staadiumis võimalikult mõistlik arv sihtriike välja valida, et kolmandas ja neljandas etapis ei kuluks ebamõistlikult palju ressursse uuringute peale.



**Joonis 1.6.** Välisuru valiku tegemise etapid (Autori koostatud allikate Root (1998), Johansson (2000) ja Gaston-Breton, Martin (2011) baasil)

Kokkuvõtlikult leiab töö autor, et kuigi enamik ettevõtteid kasutab kas teadmatusest või aja surveel välisurgude valikul mittesüsteematilist turu valikut, on pühendunud ja teadlikul juhil



vaja hoolikalt analüüsida võimalikult paljude andmete põhjal erinevaid turge ja seejärel teha oma valik. Süstemaatilise turuvaliku eeliseks on see, et juht teab võimalikult täpselt, mis teda ees ootab, ning ettevõttel on seetõttu kergem luua uuel turul sidemeid ja mõjuda usaldusväärset. Seotuse uue turuga ja võimaliku kasumlikkuse määrab oluliselt ära ka välisturule sisenemise meetod.

### **1.3 Välisturule sisenemise meetodid**

Kui turg on valitud, siis järgmine samm on valida turule sisenemise meetod. Enamikule välisturgudele sisenevatele ettevõtetele on strateegiliselt kõige olulisemotsus see, kuidas nad peaksid välisturule sisenema, kuna see määrab ära ka nende seotuse välisturuga (Doole, Lowe 2001: 247). Otsusel, kuidas sisenetakse välisturgudele, võib olla märkimisväärselt oluline mõju ettevõtte äritulemusele (Zekiri, Angelova 2011: 576).

Välisturgudele saab siseneda järgnevate meetodite kaudu ( Zekiri, Angelova 2011:576, 577; Johansson 2000: 127; Lopez-Navarro *et al* 2013 :100):

- Eksportimine - kodumaal toodetud kaupade otsene müük teise riiki;
- Litsentsimine - ärikorraldus, kus litsentsivõtja maksab litsentsiandjale vahetuseks selle eest, et ta võib kasutada litsentsiandja immateriaalset omandit ja võimalust tehniliseks abiks;
- Frantsiis - frantsiisivõtja saab tasu eest samuti õiguse kasutada frantsiisiandja immateriaalset omandit, kuid frantsiisivõtja peab veel kasutusele võtma frantsiisiandja poolt ette nähtud kindlad reeglid;
- Ühisettevõtte moodustamine - ühisettevõtte on organisatsioon, mis on moodustatud kahe või enama ettevõtte poolt, et osaleda koos ühes projektis, et opereerida kindlal turul jne. Põhilised ühisettevõtte moodustamise eesmärgid on: siseneda turule, jagada riski ja kasumit, jagada tehnoloogiat ja arendada ühist toodet;
- Otsesed investeeringud - otsesed omandiõigused välisriigis, mis hõlmavad kapitali, tehnoloogiat ja personali.

Kõige rohkem kasutatakse välisurgudele sisenemise meetodina ekspordimist (Morgan *et al* 2012: 271; Hollensen 2007: 310). Kuna käesolevas töös on uuritud ekspordil põhinevat ettevõtet, siis leiab töö autor, et ekspordimeetod vajab käesolevas töös teistest välisurule sisenemise meetoditest enam käsitlemist.

Ekspordimine on kodumaal toodetud kaupade otsene müük teise riiki. Otseselt pole teise riiki vaja investeerida, kuna teises riigis ei ole tootmistegevust. Enamik ekspordimisega seotud kulusid on seotud turustuskuludega. Ekspordimisel osaleb üldjuhul neli osapoolt: eksportija, importija, transpordi võimaldaja ja riik. Ekspordi eelised on järgmised: eksportija jõuab tarbijale lähedale, omatakse kontrolli tootmise ja toodete üle, õpitakse otse kogemusest. Puuduseks on potentsiaalsed turubarjääriga seotud kulud (tariifid, kvoodid), transpordikulud, probleemid võimalikult optimaalselt tarbija soovidele ja vajadustele vastamisel. Ekspordimine on kasulik siis, kui on madalad turubarjäärid, kodulähedane asukoht ja toodet ei pea ilmtingimata turu tingimustele vastamiseks ümber tegema. (Zekiri, Angelova 2011: 576; Zahn 1999:42; Root 1998:54)

Välisurgude sisenemise ekspordimeetodid jaotatakse kolme suurde gruppi: kaudne eksport, otsene eksport ja ühine eksport. Ühine eksport hõlmab ekspordialaseid koostöölepinguid teiste ettevõtetega. Enamjaolt on need väikese või keskmise suurusega ettevõtted, kellel ei ole endal küllalt ressursse, et välisurule siseneda. Üks põhilisi motive, miks ettevõtted koostöölepingutega ühinevad, on võimalus viia läbi efektiivset turundusprogrammi. Koostöö erinevate tootjatega võib olla tugev või vaba. Vaba koostöö korral müüb iga gruppi kuuluv ettevõtte eraldi oma tooteid samale partnerile. Samas tihe koostöö võib viia uue ekspordiühingu loomiseni, mille ülesanne on ühiselt esindada gruppi kuuluvaid ettevõtteid. (Hollensen 2007:311, 323)

Kaudse ekspordi puhul ei osale ettevõtte otseselt eksporditegevustes. Selle asemel viib need tegevused ja välisurgude müügi protsessi läbi teine kodumaal tegutsev ettevõtte ilma tootva ettevõtte osaluseta (Alon *et al* 2013: 207). Seda kasutatakse siis, kui rahvusvahelist müüki nähakse vaid meetodina, kuidas koduturult ülejäävat kaupa realiseerida. (Hollensen 2007:311, 313)

Otsese ekspordi puhul organiseerib tootev ettevõtte ise eksporditegevused ja on otseses kontaktis välisturul tegutseva vahendajaga. Ettevõtte haldab dokumentatsiooni, organiseerib kauba kohaletoimetamise ja määrab hinna. Ettevõttel on vaja saada välisriigi kontakte, viia läbi turu-uuring ja kujundada turundusplaan. Otsene eksport sisaldab ka müüki välismaiste agentide ja vahendajate kaudu. (Alon et al 2013: 207; Hollensen 2007:317-318; Root 1998: 57-59) Kuna agentide ja vahendajate kasutamine on eksportimisel oluline ja levinud, siis on käesoleva töö autor pidanud vajalikuks seletada täpsemalt lahti selliste partnerite olemus ekspordiprotsessis.

Vahendaja on informatsiooni kandja ja müügikorraldaja (Zhan 1999: 42). Vahendajad on ettevõtte eksklusiivsed esindajad ja on üldiselt oma turul ettevõtte toodangu ainsad importijad. Vahendajad ostavad toote oma kuludega ja neil on suur vabadus valida ostetud tootele müügitingimused ja ostja. Iga riigi kohta tegelevad eksportijad enamasti vaid ühe vahendajaga, võtavad enamasti ühe krediidiriski ja transpordivad enamasti toote ühte sihtkohta. Kui vahendajatega on peetud läbirääkimised toote hinna, teeninduse, turustuse jms kohta, siis hakkab vahendaja ise tegutsema toote müügi nimel. Üldiselt soovivad vahendajad eksklusiivseid õigusi oma piirkonnas toote müümiseks ja hooldamiseks vastutasuks kapitalimahukale investeeringule, mida nad teevad, et toodet müüa ja hallata. (Hollensen 2007:318)

Õige vahendaja valik on äärmiselt tähtis, kuna ettevõtte maine sõltub vahendaja mainest (Jaeger 2012: 63). Samas on vahendaja vaid üks klient. Osad vahendajad võimaldavad ka müügijärgset teenindust, mis vähendab eksportija tootega seotud koormust. Võrreldes agendisuhetega peaks müük vahendaja kaudu olema suurem. Müük hea vahendaja kaudu on optimaalne strateegia tootjate jaoks, kes tahavad maksimaalset kasumit, aga ei taha väga palju hõivata oma ressursse. (Zahn 1999: 43, 44)

Agent esindab eksportivat ettevõtet ja müüb toodet oma turul hulgi- ja jaemüüjatele. Eksportija saadab toote otse kliendile ja ka finantseerimise, turustamise jms korraldamine organiseeritakse kliendi ja eksportija vahel. Agente kasutatakse sageli, et uutele turgudele

siseneda. Tasu, mida agendid saavad, oleneb osutatud teenustest, turu suurusest ja olulisusest ja konkurentsist eksportijate ja agentide vahel. (Hollensen 2007:317-318)

Käesoleva töö autor leiab, et ekspordiga alustaval ettevõttel on mõistlik esialgu kasutada välispartnerite abi. Agentide ja vahendajate kasutamise eelised on, et neil on teadmised välisturu ja kommete kohta ning neil on eksisteerivad ärikontaktid. See teeb välisturu ja –kliendi tundmaõppimise ettevõttele oluliselt lihtsamaks ja kui saavutatakse staadium, kus tuntakse ennast välisturul küllalt kindlalt, siis võib hakata ettevõtte looma välisriiki ka enda müügiesindusi ja seeläbi saavutada suurema kontrolli ning vältida agentide ja vahendajatega seotud riske.

Üheks riskiks on näiteks tootva ettevõtte ootustele mittevastav piiratud tagasiside turult, sest agent/vahendaja võib näha ennast kui ostu organiseerivat agent/vahendajat tarbijale, mitte müüvat agent/vahendajat eksportijale (Hollensen 2007:318). Zhan (1999: 42) arutleb, et kuigi agent/vahendaja võib olla oluline turuandmete allikas, on eksportija enda teadmised sihturu kohta siiski äärmiselt olulised. Lisaks peab eksportija pöörama tähelepanu sellele, et agendi või vahendaja tähelepanu on vaid tema tootel ehk ta ei müü samal ajal konkureerivat toodet. Partneri valiku protsessi ja kriteeriumeid on täpsemalt käsitletud peatükis 1.4.

Igal sisenemismeetodil on omad eelised ja puudused ning nende vahel valiku tegemiseks kasutatakse tihti tehingukuludel põhinevat meetodit. Ettevõttesisesed operatsioonikulud kulud kõrvutatakse välispartneri kasutamise seotud kuludega ja nende vahe iseloomustab tehingukulu (Williamson 1985 allika Brouthers 2002: 204 kaudu). Tehingukulud sisaldavad kulusid, mis sisaldavad partneri otsimise ja läbirääkimise kulusid, ja kulusid, mis on seotud partnerfirma tegevuse jälgimise ja elluviimise tagamisega (Brouthers 2002: 204; Hollensen 2007: 69, 70). Seega kui partneritega seotud kulud on suuremad kui ettevõtte enda kulud (juhul kui ettevõtte otsustab partneriteta välisturgudele siseneda), siis valib ettevõtte välisturgudele sisenemiseks nt vahetu ekspordimeetodi. Kui aga partneritega seotud kulud on väiksemad kui puhtalt enda ettevõtte jõududega tarbijani jõuda, siis tuleb valida meetod, mis hõlmab ka partnerit nt. agentide ja vahendajate kaudu turule sisenemise meetod.

Samamoodi saab välisturgudele sisenemise meetodeid jagada riski, pühenduvus- ja kontrollivajaduse järgi (Doole, Lowe 2001: 248, 249). Mida suuremaks läheb seotus välisturuga, seda rohkem peab ettevõtte ennast välisturule pühendama (vt joonis 1.7). Sellega kaasneb ka riski suurenemine seoses oma ressursside välisturuga sidumisega. Kui ettevõttel ei lähe turul oodatult hästi, ta kanda olulisi kaotusi. Samas on suurema pühendumise juures ka võimalikud kasumid suuremad. Samuti on ka kontrolliga. Mida suurem seotus välisturuga, seda suurem on tootva ettevõtte kontrollivajadus protsesside üle, mis välisturul toimuvad. (Chen, Hu 2002: 206; Brourthers 2002: 215; Doole, Lowe 2001: 248-249)



**Joonis 1.7.** Välisturuga seotuse suurenemine meetodite kaupa (Melen, Nordman 2009: 246)

Tegurid, mille alusel otsustatakse sisenemismeetod, jagatakse sisemisteks, välisteks ja ühisteguriteks. Sisemised tegurid on (Hollensen 2007: 297; Koch 2001b: 356- 359; Root 1998: 8-15):

- ettevõtte suurus ja ressursid – nt väiksematel ettevõtetel pole tihtipeale küllalt ressursse, et suurema seotusega turule sisenemise meetodeid kasutada;
- juhtkonna soov kontrollida protsesse - kui valmis on ettevõtte juhtkond kontrollima välisturul äritegevust;
- välisturule sisenemise kogemus - kas on eelnevaid kogemusi turule sisenemisel, millised?;
- juhtkonna riskitaluvus - millise tasemeni on ettevõtte nõus riske võtma;
- turuosa eesmärk - millised on sisenemismeetodid, mis kõige paremini aitavad soovitud turuosa saada;
- kalkuleerimismeetodid- milliseid kalkuleerimismeetodid on saadaval ja milliseid on võimalik kasutada, et arvutada kasumit, kontrolli, riski jms;

- kasumieesmärgid - erinevate sisenemismeetodite kasutamine võimaldab saada erineva suurusega kasu;
- toode – toote füüsilised omadused määravad tihtipeale ära ka turustuskanali ja – sihtkoha.

Välised tegurid on (Hollensen 2007: 297; Koch 2001b: 356- 359; Root 1998: 8-15):

- välisriigi ärikeskkonna omadused - üldised ärikeskkonna regulatsioonid, praktika, ärivormid, konkurentsi intensiivsus jms;
- turubarjäärid - tariifid, riiklikud regulatsioonid, jaotuskanalid, väljumisbarjäärid jt;
- sisenemismeetodi kasutamise võimalikkus - riigiregulatsioonid ei luba tütarettevõtet riigis moodustada, mõnes riigis on risk intellektuaalse omandi kaotusele suurem kui teises, samuti kui ei ole riigis küllalt tööjõudu, siis ei saa tootmisega välisriigis tegeleda, geograafiline kaugus jt;
- populaarseim sisenemismeetod välisriigis - millist meetodit enamik edukalt turule sisenejaid on kasutanud;
- turu kasvu tase- kiire arenguga riiki tasub rohkem investeerida ja suurema seotusega siseneda;
- nõuded maine toetamiseks - kui toode vajab kvaliteetset järelteenindust, siis valida meetod, kus ettevõtte saab järelteeninduse kvaliteeti juhtida ja kontrollida;
- nõuded globaalsele efektiivsele juhtimisele - kas on olemas võimekus välisriigis organisatsiooni juhtida;
- konkurentsitihedus – kui konkurents tihedam, siis kasutada meetodit, mis ei hõlma suuri kapitalimahutusi.

Ühistegurid on (Hollensen 2007: 297; Koch 2001b: 356- 359; Root 1998: 8-15):

- tehingukulu suurus - vastavalt ettevõtte ressursitundlikkusele valitakse sobiv sisenemismeetod;
- suhtevõrgustike olemasolu - nt saavad ettevõtted kontakte messidel ja näitustel osalemise kaudu ning hea partneri leid võib mõjutada sihtriigiga seotuse otsust;

- tunnetuslik kaugus sihtriigist ja turu tundmine - lähema kultuuriruumiga riik võib esialgu tunduda turule sisenemiseks turvalisem valik.

Mitmed sisenemismeetodi valiku tegemiseks olulised tegurid kattuvad või on sarnased sihtriigi valiku tegemisel kasutatavate valikukriteeriumitega. Nii on mitmed juhtivad teadlased, sh ka Adam J. Koch (2001a, 2001b), näinud sihtriigi valikut kui ka sisenemismeetodi valikut ühtse protsessina. Käesoleva töö autor nõustub, et tegemist on sarnaste kriteeriumite analüüsimisega, kuid leiab, et selguse huvides tuleb siiski esimesena leida sihtturg ja seejärel sisenemismeetod. Kui sihtturu kohta on analüüs tehtud, siis on ka enamik infot sobiva sisenemismeetodi valiku tegemise jaoks olemas. Samas võib protsess teatud tingimustes toimuda ka vastupidi ehk siis ettevõtte lähtub oma ressursidest, teeb sisenemismeetodi valiku ja sellest lähtuvalt valib välisturu.

Kokkuvõttes saab ettevõtte välisturgudele sisenemisel valida litsentsimise, frantsiisi, ühisettevõtte moodustamise, otseste investeringute või eksportimise meetodi. Kõige enam kasutatud meetod on eksportimine, mistõttu on ka töö autor just sellele meetodile kõige rohkem tähelepanu pööranud. Lisaks leiab töö autor, et rahvusvahelistuv ettevõtte, millel on piiratud hulk ressursse ja kogemust, peaks riskide maandamiseks kasutama eksportimist ja kasutama selle juures välispartnerite abi. Kuigi välispartnerite kasutamine teeb äri ehk mõnevõrra keerukamaks ja vähem tulutoovamaks, siis turu tundma õppimiseks on see väärtuslik kogemus. Kui ettevõtte ei ole enam nii ressursitundlik, tunneb turgu ja tunneb vajadust omada suuremat kontrolli, siis on võimalus turuga seotuse taset ja tegutsemise meetodit muuta. Siiski peab välisturul alustav ettevõtte keskenduma hetkesituatsioonile ja koostama täpse tegevusplaani välisturul läbilöömiseks.

## **1.4 Kõrgtehnoloogiliste toodete turundusmeetmestik kui nende turundusplaani osa**

Kuna käesolevas töös on analüüsitud tehnoloogiaettevõtet, siis on käeoleva alampeatüki eesmärk vaadelda turundusplaani ja selle olulisemaid komponente kõrgtehnoloogilise toote

turundamise vaatenurgast. Kuna välispartnerite leidmine on ettevõtte jaoks hetkel oluline, siis käsitletakse olulisel määral partneri rolli müügi protsessis.

Turgudele sisenemise strateegia nõuab sihtobjekti, - turu valiku tegemist, eesmärkide seadmist, turgudele sisenemise meetodi valimist, turundusplaani koostamist ning eesmärkide täitmiseks kontrollsüsteemi ülesehitamist. (Root 1998: 3) Käesolevas töös on autor seni käsitlenud Rooti turgudele sisenemise strateegia ülesehituse kolme esimest punkti. Et saavutada oma strateegilised eesmärgid, on ettevõttel vaja ettevõttel järgmise sammuna koostada turundusplaani, et seada endale eesmärgid ning üles ehitada nende täitmist jälgiv kontrollsüsteem.

Rahvusvaheline turundus on kaupade, teenuste ja informatsiooni turundus üle poliitiliste piiride. Rahvusvaheline turundamine sisaldab sealjuures samu elemente kui kodumaine turundamine ehk planeerimine, reklaamimine, turustamine, hinnastamine ja tugi lõpptarbijale või vahendajale seoses toodete, teenuste ja informatsiooniga. (Albaum et al 2005: 5) Rahvusvaheline turundusplaani peab olema ettevõtte strateegia elluviimist abistav tegevusprogramm, mis täpsustab turunduseesmärgi ja nende saavutamiseks vajalikku ressursijaotust ning ajagraafikut (Carner 2011: 6-1; Frith 2010: 43; Taghian 2010: 827; Root 1998: 19). Seega on rahvusvaheline turundusplaani oluliseks vahendiks mitte ainult rahvusvahelisel turul edukalt esinemiseks, vaid ka ettevõtte strateegiliste eesmärkide planeerimiseks.

Rahvusvahelise turundusplaani koostamine põhineb kindlatel järjestikustel tegevustel ning kindlate turundusplaani osade väljatöötamisel ja kirjutamisel (EAS 2013). Turundusplaani peab sisaldama ettevõtte omanike ootuste kirjeldusi, ettevõtte tugevusi ja nõrkusi ja tuleviku võimekusi, väliskeskkonna muutustest tulenevate võimaluste ja ohtude analüüsi, ettevõtte eesmärgi, hinnanguid võimalikele turundusstrateegiatele, hinnangut ettevõtte strateegiliste käikude tulemusena tekkida võivatele konkurentide reaktsioonidele, sobiva turundusstrateegia valikut ja õigustust (Doole, Lowe 2001: 153). Turundusplaani käsitlevad autorid on erinevalt kirjeldanud turundusplaani koostisosasid (vt tabel 1.3). Samas on need koostisosad üldiselt sarnased ja kattuvad.



Turundusplaani algab sissejuhatusest, kus kirjeldatakse ettevõtte üldist missiooni ja eesmärke. Teise etapina analüüsitakse turunduskeskkonda ja ettevõtte enda olukorda. Oma eesmärkide saavutamiseks peab organisatsioon oma sisemised võimekused viima vastavusse välise keskkonnaga (Taghian 2010: 828) ning selleks, et ettevõtte eelnevad teha saaks, on vajalik välis- ja sisekeskkonna analüüs. Seejärel seatakse turundusalased eesmärgid ja töötatakse välja strateegiad nende elluviimiseks. Kui eelarve on eesmärkide ja plaanidega kooskõlla viidud, siis on vaja koostada detailne turundustegevuste nimekiri ja luua kontrollmehhanism nende tegevuste ja varem seatud eesmärkide täitmise jälgimiseks.

**Tabel 1.3.** Erinevate autorite käsitletud turundusplaani ülesehitusest

Neves (2007)				McDonald (2000)		Kotler <i>et al</i> (2005)
Sissejuhatus/tutvustus				Missioon		Sissejuhatus
				Ettevõtte eesmärgid		
Keskkonna analüüs		Konkurentsi ja ettevõtte sisemine analüüs		Turundusaudit		Hetke turundus-situatsioon
				SWOT analüüsid		SWOT analüüsid
				Eeldused		
Eesmärgid				Turundus-eesmärgid ja strateegiad		Eesmärgid
Strateegiad						Turundus-strateegia
				Oodatavate tulemuste hindamine		
Toode	Kommuni-katsioon	Turundus-kanalid	Müügi-jõud	Hinnasta-mine	Alternatiivsed plaanid ja turundus-meetmestikud	
				Detailne elluviimis-programm esimese aasta kohta		Tegevus-programm
Eelarve						Eelarve
Juhtimine						

Allikas: (Neves 2007: 40; McDonald 2000: 40; Kotler *et al* 2005: 68)

Kolmest tabelis välja toodud autorist kirjeldab käesoleva töö autori arvates turundusplaani koostisosasid kõige täpsemalt McDonald (2000: 40), kuna ta lisab rohkem tulevikuvaatelisi elemente (alternatiivsed plaanid, oodatavad tulemused). Samas on ta turundusplaani ülesehitusest välja jätnud eelarvestamise ja kontrollmehhanismi turundusplaani detailsete tegevuste üle kontrolli teostamiseks.

Neves (2007: 189) on rõhutanud turundusmeetmestiku tähtsust tuues selle elemendid eraldi turundusplaani ülesehituses välja. Samuti on eraldi välja toodud juhtimine. Ka EASi kodulehel on turundusplaani osade kirjelduses välja toodud juhtimise ülesehitus ehk see kus osakonnas milliseid otsuseid vastu võetakse ja kui palju koostööd tehakse (EAS 2013). Kotler *et al* (2005, 68) on kokkuvõtvalt kirjeldanud samu teemasid kui ka eelnevad autorid, kuid jätnud sarnaselt McDonaldile tähelepanuta juhtimise osa.

Käesoleva töö autor leiab, et turunduse juhtimise käsitlemine on turundusplaani koostamisel küll oluline, kuid vajalikum on see suurema ja keerulisema organisatsioonilise ülesehitusega ettevõtetele, kuna väiksemas ettevõttes on erinevate osakondade vaheline koostöö lihtsam ja väiksemal arvul töötajatel on kergem vastutus ning tööülesanded omavahel ära jagada. Küll aga on oluline täpselt ära määratleda, millised oskused, võimekused ja ülesanded on olulisemad ning kuidas ja kes seatud tööülesandeid otsustab ja nende täitmise eest vastutab.

Käesoleva töö autor leiab, et kõik eelnimetatud turundusplaani osad on olulised, kuna plaani väljatöötamisel on vajalik seada nii konkreetseid eesmärgi kui ka seada paika kontrollmehhanism nende eesmärkide täitmiseks. Käesolevas töös ei kirjelda autor siiski pikemalt lahti kõiki turundusplaani osasid, kuna töö eesmärk ei ole ainult turundusplaani koostamine. Käsitlemist vajab kõige enam turundusplaani süda ehk turundusmeetmestik, kuna selle põhjal töötatakse välja detailne tegevuskava turul tegutsemiseks. Teiste turundusplaani osade koostamine on erinevates valdkondades toimivatele ettevõtetele üldjuhul sarnane (nt eesmärkide seadmine ja SWOT analüüsi koostamine oma tugevustest ja nõrkustest), kuid turundusmeetmestik kirjeldab spetsiifilisi eripärasid, mis on vajalikud just selle kindla toote turundamiseks, ja sõltub oluliselt ettevõtte tegevusvaldkonnast.

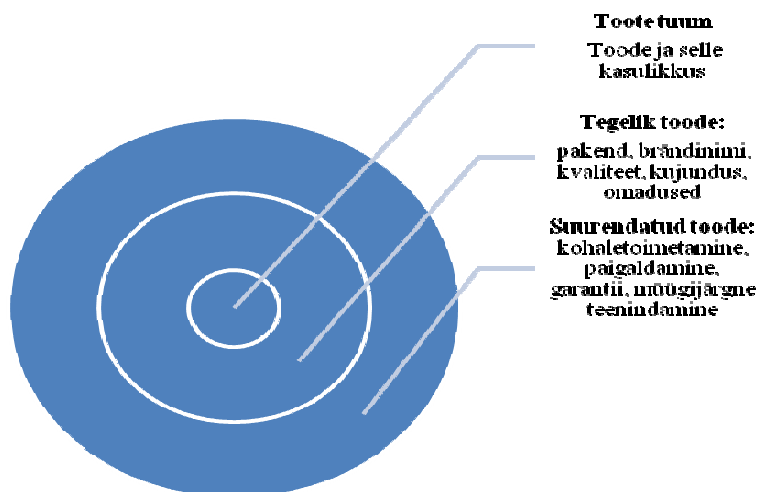
Näiteks erineb kõrgtehnoloogilise toote turundusmeetmestiku väljatöötamine oluliselt näiteks teenindusvaldkonda kuuluva toote turundusest.

Selleks, et kujundada turundusplaani, peavad juhid nii individuaalsel kui ka kollektiivsel tasandil tegema otsuseid seoses toote, hinna, turustamiskoha ja –kanalite ehk turundusmeetmestiku kohta. Turundusmeetmestik on oluline, kuna toode, hind, turustuskoht ja turunduskommunikatsioon/müügitoetus on vahendid, mille kaudu ettevõtte saavutab oma turunduseesmärgid. (McDonald 2000: 267) Turundusmeetmestiku osad on üksteisest vastastikkuses sõltuvuses ehk mitte ükski element ei ole müügis üksi nii efektiivne kui see on teistega koos. (Root 1998: 171-172). Töö autor leiab, et turundusmeetmestik on äärmiselt oluline just seetõttu, et turundusmeetmestiku komponendid tegelevad kõige olulisema teemaga ehk müügiga. Turundusmeetmestikku ümbritsevad kõrvaltegevused nagu näiteks eelarvestamine ja juhtimine on samuti olulised, kuid need on müüki toetavad tegevused. Kui ettevõttel on turule minekuga kiire, siis on otstarbekam läbi töötada turundusmeetmestik, et minna turule võimalikult ettevalmistunult.

Esimene turundusmeetmestiku komponent, mida käesolevas töös käsitletakse on **toode**. Toode on ükskõik milline asi, mida saab pakkuda turule teenindamiseks, omandamiseks või tarbimiseks, ja mis rahuldab soovi või vajadust (Kotler et al 2005: 539). Läbi toote kogeb klient või tarbija organisatsiooni (McDonald 2000: 159). Seetõttu on toode ettevõttele ka äärmiselt oluline kuvandi looja, millest sõltub ettevõtte maine ja ka ettevõtte teiste toodete tarbimine.

Toodet puudutavaid otsused peavad sisaldama otsuseid ka järgnevate teemade kohta: toote või teenuse sort, kujundus, omadused; kvaliteet, brändi nimi, pakend, suurus ja värvivalikud, kasulikkus, kuvand, müügieelne teenus, kohaletoimetamine ja paigaldamine, müügijärgne teenindus (Vrontis, Kitchen 2005: 92). Kotler *et al (ibid)* on need toote omadused jaotanud kolme toote kihti (vt joonis 1.8), kus toode ja selle kasulikkus on tuumaks, mille ümber moodustub kaks kihti ülejäänud toote omadustega. McDonald (2000: 162) toob välja, et toote tuum moodustab toote kuludest üldjuhul 80 protsenti, aga omab tarbijale mõju 20 protsendi ulatuses. Samas toodet ümbritsev moodustab toote kuludest ca

20 protsenti, aga omab 80 protsenti mõju tarbijale. Seega ei saa ettevõtte lubada endale keskendumist vaid füüsilisele tootele vaid peab teadlikule tarbijale pakkuma ka muid väärtusi, lisades tootele väärtusi erinevate tasandite kaudu.



**Joonis 1.8.** Toote kolm tasandit (Kotler *et al* 2005: 539)

Tootega välisturule minnes peab ettevõtte ka vastavalt turule hindama, kas toodet on vaja turu jaoks muuta ehk siis kas kohandada või standardiseerida toodet. Kõigist neljast turundusmeetmestiku elementidest on toode kõige rohkem standardiseeritud. (Vronthis, Kitchen 2005: 97) Toote turu jaoks sobivaks muutmine on üldjuhul seotud suurte kuludega ja vahel on odavam turgu oma tootele kasvatada. Näiteks on kõrgtehnoloogiliste kaupade puhul kohandamine kallim kui teenuste puhul ning lisaks reguleerivad kõrgtehnoloogilisi kaupu ka regulatsioonid ja standardid, mis muudavad kohandamise mittevajalikuks (Alon *et al* 2013: 275).

Tootele iseloomulikest atribuutidest on kõige enam standardiseeritud kvaliteet, millele järgnevad brändi nimi, imago, kasulikkus, suurus ja värvivalik. Kohandamise poole liiguvad pakendamine, müügieelne teenindus, müügijärgne teenindus, tootedisain, kohaletoimetamine ja paigaldamine. (Vronthis, Kitchen 2005: 97) Kuna osa toote atribuutidest on rohkem standardiseeritavad kui teised, siis peaks sarnastele välisturgudele sisenev ettevõtte standardiseerima need toote atribuudid, mis niivõrd palju kohandamist ei

vaja, ning lähtuvalt turgude erinevusest kohandama kulude minimaliseerimiseks neid atribuute, mille kohandumise järgi on vajadus.

Üks olulistematest toote atribuutidest on bränd. Bränd on nimi, termin, märk, sümbol, disain või kombinatsioon neist, mille eesmärk on identifitseerida toode/ettevõtte ja eristada end konkurentidest. Bränd võimaldab usaldusväarsuse ja kvaliteedi garantiid. Brändi toetavad toote teised atribuudid nagu näiteks pakend ja toote tugiteenused. (Albaum *et al* 2005: 410; Alon *et al* 2013: 282; Kotler *et al* 2005: 549) Turundajad peavad positsioneerima brändi vastavalt tarbijale. Samas on bränd komplektne sümbol ja sisaldab mitmeid tähendusi (Alon: 2013: 288-290; Kotler 2004: 5; Kotler *et al* 2005: 559)

1. Omadused: bränd meenutab alati kindlaid omadusi. Brändi peab iseloomustama kindel sõna või idee nagu turvalisus, mugavus jms
2. Eelised: kliendid ei osta omadusi vaid ostavad eeliseid. Milliseid eeliseid selle toote kasutamine kaasa toob?
3. Väärtused: bränd kirjeldab samuti tarbija väärtusi. Näiteks tarbides taaskasutatud materjalist tooteid on kliendi väärtus olla vastutustundlik ümbritseva keskkonna suhtes.
4. Kultuur: kui brändi siduda asukohamaa kultuuriga, kajastub brändis ka tarbija hinnangud sellele kultuurile. Nt saksa toode on kõrge kvaliteediga. Kui asukohamaa kultuuriga ei ole eeldataval tarbijal positiivseid seoseid, siis ei tasu turundamisel toote asukohamaad rõhutada.
5. Personaalsus: bränd seostub alati personaalsusega ehk kui see bränd oleks inimene, siis milline inimene see oleks. Bränd paneb inimesi oma soovitud või tegelikku personaalsust seostama brändi kuvandiga.

Suurim ekspordikaubavoog oli Eestis 2012. aastal tootegrupil masinad ja mehaanilised seadmed (Statistikaamet 2013). Sellesse kaubagruppi kuuluvaid tooteid on käesolevas töös käsitletud ettevõttel plaan eksportima hakata. Seetõttu on autor töös käsitletud täpsemalt turundusmeetmestiku osade juures kõrgtehnoloogiliste kaupade turundamise erisusi.

Kõrgtehnoloogilise<sup>3</sup> toote turundamisel on oluline, et see toode oleks turule mineku ajaks täielikult valmis ja kättesaadav. Vastasel juhul võib klientide negatiivne kogemus suurendada tehnoloogilist ebakindlust. Uue tundmatu toote puhul võivad tekkida tarbijas kõhklused, kas see toode funktsioneerib nii nagu lubatud, kas toode on kindla aja jooksul tarnitav või kas tarnija suudab tagada omandatud tehnoloogia hooldamist. (Yadav *et al* 2006: 60,64; Tripathi 2012: 5) Seetõttu on kõrgtehnoloogiliste toodete erisuseks see, et tarbija enda nõudlusest juhindumise asemel tuleb rohkem jõuliselt ise tootega turule minna ja tarbijates kindlustunne ja vajadus toote järele tekitada. Kõrgtehnoloogilised tooted on ka keerukamad, mistõttu on suurem vajadus harida tarbijat ja pakkuda küllaldaselt tooteinformatsiooni. Yadav *et al* (2006: 63) on välja toonud olulised funktsioonid, millele ettevõtte peab kõrgtehnoloogilise toote turundamisel tähelepanu pöörama:

- kõrgtehnoloogilise toote ost on seotud suurema seotusega, kuna sellega seotud risk on suurem,
- kõrgtehnoloogilisel tootel on piiratud hulk konkureerivaid tooteid,
- kõrgtehnoloogilise toote analüüs on rohkem toote tasemel kui brändi tasemel,
- fookus on rohkem probleemilahendusel kui brändiatribuutikal,
- kõrgtehnoloogilise toote kohta käiv info peab olema sisutihe,
- kõrgtehnoloogiline toode vajab rohkem nõ lükkamisstrateegiat kommunikatsioonis ja turustuskanalites,
- kõrgtehnoloogilisel tootel on lühike turustuskanal, et tagada vähemalt välisturgudele turustamise alguses tootja kontroll toote kvaliteedi üle.

Seega on kõrgtehnoloogilise toote turundamisel oluline saavutada tarbijas kindlustunne, et ostetud toode vastab tema vajadustele ja võimalikud tekkivad probleemid lahendatakse võimalikult hästi ja kiiresti. Kuigi eelnevast selgub, et bränd ei ole kõrgtehnoloogilise toote puhul nii olulise tähtsusega kui toote enda tehnilised omadused, siis leiab käesoleva töö autor, et bränd annab tootele lisandväärtust ja seda ei tohi kindlasti tähelepanuta jätta. Iga tarbitud toode iseloomustab ka tarbijat ja nii on ka kõrgtehnoloogilise tootega. Seega

---

<sup>3</sup> Kõrgtehnoloogiline toode on keerulise ehitusega kestvuskaup, mille tootmisel kasutatakse arenenud tehnoloogiat ja mille väljatöötamisel on kasutatud kõrgelt kvalifitseeritud tööjõudu. (Yadav *et al* 2006: 61; Dovelac *et al* 2012: 41)

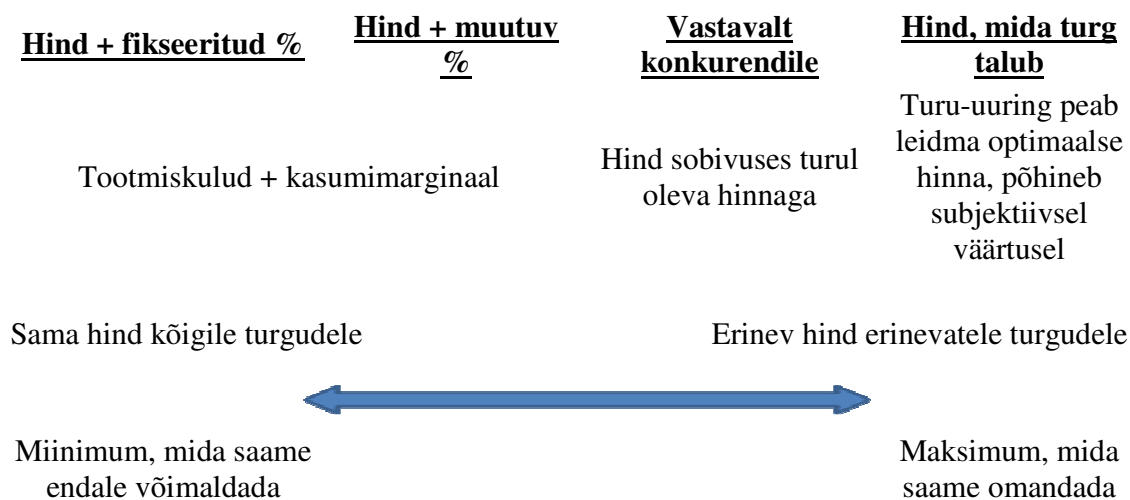
samastub tarbija ennast mingil määral tootega. Ehk siis toode kas nt lisab prestiiži või kirjeldab mingeid kindlaid väärtusi, mis sellel toote tarbijal on. Bränd peab seda samastumist toetama.

Tripathi *et al* (2012: 7) toovad ohuna välja liigse tehnoloogilise ahvatluse ehk kõrgtehnoloogiat tootvad ettevõtted on sageli hõivatud tehnoloogia endaga ja kontsentreeruvad vähem tehnoloogia turundamisele. Dovleac *et al* (2012: 43) leiavad, et kõrgtehnoloogia turundamisel on brändistrateegia hädavajalik, et positsioneerida ennast konkurentide seas. Seega kuigi kõrgtehnoloogiline toote puhul vajab rohkem tähelepanu toote enda omadustele keskendumine, ei tohi seejuures unustada ära ka muid turundamise atribuute.

Vrontis ja Kitcheni (2005: 97) uurimuse järgi on **hind** kõige vähem standardiseeritud komponent turundusmeetmestikus. Hind sisaldab komponente nagu allahindlustaotlused, makseperiood, maksetingimused, hinnatasemed, hinnamuudatused. Need komponendid sisalduvad erineva kontsentratsioonina hinnakujundusstrateegiates. Ingenbleek ja van der Lans (2013: 30) on jaotanud hinnakujundusstrateegiad kolme gruppi: uue toote hinnastamine (kõrge hind ja järgnevad allahindlused või madal hind sisenemisel, et kiirendada toote vastuvõttu turul), konkurentsil põhinev hinnastamine (kas valida hind konkurentide järgi või juhtida hinnamääramist turul, olla odavaim pakkuja turul või pakkuda kalleimat hinda ja parimat kvaliteeti) ja tootel põhinev hinnastamine (põhitoote hind pluss lisade hinnad või komplektse toote hinnastamine ja pakkumine).

Hinnakujundus on väga oluline, kuna hind on ainuke turundusmeetmestiku element, mis toodab sissetulekut, ülejäänud on seotud kuludega. Levinumaid vead, mida tehakse hinnastamisel, on: hinnastamine on liigselt kuludele orienteeritud, mitte kliendi väärtusele suunatud, hindu ei vaadata küllaldaselt tihti vastavalt muutunud turusituatsioonile üle, hinnastamisel ei võeta arvesse teisi turundusmeetmestiku komponente, hinnad ei varieeru küllaldaselt vastavalt erinevatele toodetele, turusegmentidele ja ostusituatsioonidele. (Kotler *et al* 2005: 665)

Ettevõttel on põhiliselt kaks valikut, kuidas toodet hinnastada. Levinuim, kuid samas ka kõige ebaefektiivseim on kulud pluss marginaal. Otsesed ja kaudsed kulud arvestatakse kokku ja lisatakse kasumimarginaal. Selle tulemusena saadakse minimaalne hind, mida tootja saab aktsepteerida ja selle hinnaga müüakse toodet kõikidele klientidele kõikidel turgudel. Kõikidel ettevõtetel peaks olema kindel ettekujutus minimaalsest hinnast, kuid sellise lähenemisega ei pruugi ettevõtte välisturu potentsiaali maksimaalselt ära kasutada. Ettevõtted peaksid seega teadma, millist hinnataset on turg võimeline vastu võtma. Sellise hinnastamisega on toote hind turgudel ja sageli erinevate klientide jaoks erinev. (Sherlock, Reuvid 2005: 76) Joonis 1.9 illustreerib eelnevalt kirjeldatud hinnastamise variante.



**Joonis 1.9.** Tootte hinnastamine (Sherlock, Reuvid 2005: 76)

Kirjeldatud mudel lähtub konkreetsetest kuludest ja hetkel sihtturul valitsevast hinnapoliitikast, kuid ei arvesta hinnastamisel toote enda omadusi ja võimet luua tarbijale väärtust. Eriti oluline on toote väärtuse arvestamine hinnastamisel kõrgtehnoloogiliste toodete puhul. Scarlat (2004) on tehnoloogiliste toodete hinnakujundamiseks välja töötanud mudeli DISTEH (lühend sõnadest *technical distance*), mis arvestab hinnastamisel ka toote tehnilist võimekust. Hinnatakse, kui kaugel on turule viidav toode nõ ideaalsest sarnasest tootest, ja arvestatakse seda hinna määramise juures. Lisaks arvestab DISTEH mudel ka



toote konkurentsivõimekusega. Mida suurem on tehniline võimekus, seda suurem on ka toote konkurentsivõime. (Scarlat 2004 : 42-46) DISTEH mudeli eeliseks on see, et hindamise arvestamisel lisatakse ka toote enda väärtus, kuid puuduseks on see, et on keeruline määratleda, milline on ideaalne toode ja kuidas eksisteeriv toode selle ideaalse toote suhtes paikneb.

Ekspordihinna määramisel on oluline arvestada sihtriigi turu eripäradega, kuna igas riigis on unikaalne keskkond. Näiteks võib tarbija hinnatundlikkus riigiti kõikuda. Ekspordi hinnastamist määravad faktorid saab jagada viide eraldi gruppi: makroökonoomilised (riigi regulatsioonid, inflatsioonitase), sihtturule iseloomulikud jooned (konkurentsi intensiivsus, turunõudlus, turustuskanali pikkus, turuhindade tase, tarbija teadlikkus, vahendajate läbirääkimisjõud), tootele iseloomulikud jooned (toote unikaalsus, toote tuttavlikkus, alternatiivide valik, toote koht elutsüklis), ettevõtte muutujad (müügihulk, kogemus välisturgudel, tootmiskulud, turunduskulud, valitud jaotuskanal) ja juhtimisega seotud muutujad (eksportimise olulisus ettevõtte tegevuses, üldine hinnakujundus ettevõttes, pühendumine ettevõtmisele). (Cavusgil 1996: 68,69; Marsh 2000: 201,202; Stöttinger 2001: 57,58) Seega tuleb erinevatele turgudele sisenedes õppida hoolega sihtturgu tundma ja tuginedes kogemusele ja müügieesmärkidele hoolega läbi mõelda toote hinnastamine konkreetsel turul.

Käesoleva töö autor leiab, et hinnastamisega ei saa äärmustesse minna ehk siis lähtuda ei tohiks vaid kulude ja marginaali arvestusest, maksimaalsest turul võimalikust olevast hinnast või vaid toote väärtuse väljaarvutamisest. Hinnastamist tuleb vaadelda komplekselt ehk siis hind peab sisaldama nii otseseid kui ka kaudseid kulusid, marginaal peab sõltuma vastava turu konkurentide hinnastamisest kui ka turul oleva kliendi maksevõimest ja väärtushinnangutest ning arvestama peab ka toote enda väärtuse ja konkurentsivõimega. Hinnastamine peab tihedalt olema seotud ka brändi ja toote mainega ning kaudsete kulude kaudu ka turustuskoha ja kommunikatsiooniga.

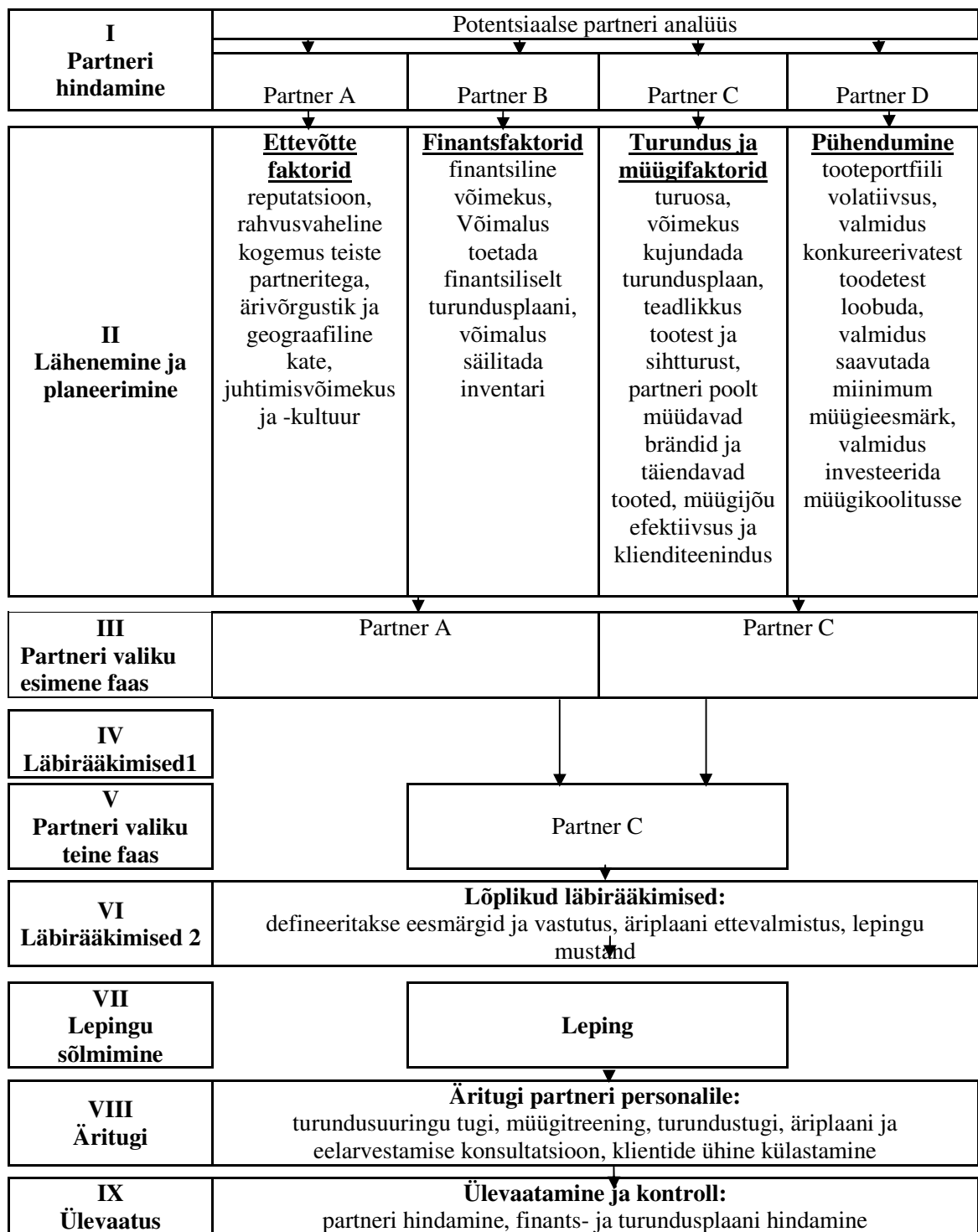
**Turustuskoht ehk jaotuskanal** on omavahel sõltuvuses olevate organisatsioonide kogum, mis on seotud toote või teenuse tarbijani viimise protsessiga. Vähesed tootjad müüvad oma

tooteid otse tarbijale. Enamik kasutavad kolmanda osapooli ehk vahendajaid, et oma tooteid turule tuua. (Kotler *et al* 2005: 858) Partneri valik on keeruline protsess ja iga valikufaas alates partneri hindamisest kuni viimase ülevaatuseni peab olema hoolega läbimõeldud. Joonisel 1.10 on välja toodud erinevate autorite käsitus äripartneri valiku etappidest.

Sobiva partneri otsing võib olla keerukas protsess. Küll aga võib partnerit leida paludes potentsiaalsel ostjal soovitada sobivat koostööpartnerit. Informatsiooni potentsiaalsete partnerite kohta võib leida erinevatelt institutsioonide (kaubandusorganisatsioonid, riigi kaubandusosakonnad) käest infot küsides. Samuti võib läheneda konkurentide partneritele ja reklaamida end sobivates kaubandust puudutavates ajakirjandusväljaannetes. Partneri otsingu kriteeriumiteks, mille alusel otsus teha on toote tundmine, turu tundmine, kogemus, nõutavad marginaalid, krediitireitingud, klienditeeninduse vahendid, võimekus turustada eksportija tooteid efektiivsel ja atraktiivsel kombel (Alon *et al* 2013 : 353; Varis *et al* 2005: 19-36; Cavusgil *et al* 1995: 297-304).

Root (1998: 63-65) on välja toonud järgmised kriteeriumid: kaetud turuala suurus, ettevõtte suurus, kogemus sarnase tootega, müügiüksus ja selle suurus, füüsilised vahendid, müügijärgse teeninduse võimekus, turustusteadmised ja nende kasutamisoskused, partneri reputatsioon tarbijate, pankade jt seas, müügitulemuste andmed, operatsioonikulud, majanduslik tugevus, üleüldine kogemus, suhted kohaliku valitsusega, inglise või teiste levinumate keelte oskus, eksportija kodumaa ärikultuuri tundmine, soov eksportijaga koostööd teha.

Koostööperioodi jooksul on oluline toetada ja motiveerida partnereid. Tavaliselt tähendab see rahalisi tasusid, kui partner kindla müügi saavutab, kuid võib ka olla teisi vahendeid nagu tootva ettevõtte poolt korraldatud kohalik reklaam brändi tuntuse suurendamiseks, partneriga koos kohalikel messidel ja näitustel osalemine, regulaarsed telefonikõned ja külaskäigud partneri juurde, müügitulemustel põhinevad võistlused partnerite vahel, tehnilise koolituse võimaldamine partneritele, tagasiside-süsteemi loomine, infovahetus tootjaettevõtte hetkegevustest. (Hollensen 2007:321)



**Joonis 1.10.** Partneri valiku protsess (Alon *et al* 2013: 353; Varis *et al* 2005: 19-36; Cavusgil *et al* 1995: 297-304)

Hollenseni (2007: 321) järgi on kaks kõige olulisemat kriteeriumi, mille alusel rahvusvahelist partnerit valida, rahvusvahelise turu atraktiivsus ja partneri võimekus. Vastavalt joonisele 1.11 saab ettevõtte valida partneriga suhtlemise meetodi või hoopis otsustada kas turule siseneda/jääda või mitte.

<b>Turu atraktiivsus</b>	kõrge	leia uus partner	arenda partnerit	kaalu ühinemist
	keskmine	leia uus partner	arenda partnerit/ säilita positsioon	säilita positsioon
	madal	kaalu turult väljumist	säilita positsioon	kaalu alternatiivseid mooduseid
		madal	keskmine	kõrge
		<b>Partneri võimekus</b>		

**Joonis 1.11.** Rahvusvahelise partneri valik (Hollensen 2007: 321)

Kuna partnerettevõtte hakkab tootjat esindama, siis on käesoleva töö autori arvates väga oluline leida partner, keda saab usaldada ja kellega on sarnased väärtused toote turundamisel. See on oluline selleks, et saavutada ärieesmärgid ja hoida eksportiva ettevõtte maine, toote ja turustamisega seotud riskid võimalikult madalad. Kui selline partner on leitud, siis on tähtis panustada partnersuhte kvaliteedile, et maksimaalselt motiveerida partnerit toote müügiga tegelema. Kõrgtehnoloogiliste toodete puhul on oluline ka müügieelne ja -järgne teenindus. Kui sellega on seotud ka partnerettevõtte, siis on oluline tagada, et partner soovib ja suudab eksportija poolt ettenähtud teenusekvaliteeti osutada. Nagu eelnevalt käsitletud, moodustavad toodet ümbritsevad kihid 80% ulatuses mõju tarbijale seega mõjutab partneri tegevus suurel määral toote edu sihtturul ning sellest tulenevalt on kõrgtehnoloogiliste toodete vahendajate valik ja partnersuhete manageerimine kriitilise tähtsusega edukaks sihtturul esinemiseks.

Root (1998: 187) defineerib **müügitoetust** kui kõiki müüja poolt algatatud kommunikatsioone, mis on suunatud otsesele ostjale, müügikanali liikmetele või üldisele avalikkusele eesmärgiga luua müügivõimalusi või positiivset imagot oma toote või ettevõtte kohta. Müügitoetus jaguneb neljaks suureks kategooriaks: reklaam, müügikampaania, avalikud suhted ja personaalne müük (Alon et al 2013: 370). Erinevate kanalite kaudu informatsiooni edastamine peab olema ühtne, et kuvand ettevõttest ja/või tootest oleks üheselt mõistetav ja ei hakkaks müügile vastu töötama. Õigesti teostatud müügitoetus toetab brändi sidudes kokku ettevõtte sõnumid, positsiooni ja kuvandi ning identiteedi.

Müügitoetust nähakse tänapäeval kui kliendisuhete juhtimist läbi aja ehk siis müügieelne, müügiaegne, tarbimisaegne ja tarbimisjärgne kommunikatsioon. (Kotler *et al* 2005:726, 727) Eriliselt oluline on kliendisuhete juhtimine läbi aja kõrgtehnoloogiliste toodete puhul, kuna toode on kliendiga pikemal ajaperioodil seotud ja selle kaudu on ettevõtte seotud ka kliendiga. Kuna suur osa kõrgtehnoloogiat müüvaid ettevõtteid kasutavad välisturule müümiseks vahendajate abi, siis on neil oluline tähelepanu pöörata ettevõtetevahelisele müügitoetusele.

Jensen (2008: 203) on seisukohal, et ettevõtetevahelisel turundamisel on võrreldes teiste turundusmeetmetestiku osadega müügitoetusel väiksem roll täita ja turundajad peavad seejuures sageli lähtuma peamiselt sisetundest. Käesoleva töö autor on seisukohal, et kuigi müügitoetus ettevõttele on piiratum kui otse kliendile (nt pole telereklaami kasutamine otstarbekas), siis kuna kliendikommunikatsioon jõuab sihtpunkti ikkagi partnerettevõtte kaudu, on ettevõtetevaheline müügitoetus siiski tootva ettevõtte otsene huvi, et pakkuda partneri kaudu lõppkliendile parimat toodet ja teenust.

Selleks, et motiveerida partnerit ja kujundada ettevõtetevahelist strateegiat, on vaja vastata alljärgnevatele küsimustele (Hellman 2005: 10):

- Kes on sihtorganisatsioonis otsustaja? Kes teeb otsuse toodet osta või edasi müüma hakata? Igat otsustajat võivad motiveerida erinevad asjad, seega on oluline välja selgitada, kes teeb müüdava tootega seotud otsuseid.

- Mis otsustajat huvitab ja erutab? Millest otsustaja hoolib ja kui tähtis on talle müüdav toode? Kui toode on otsustajale tähtis, siis saab müügitoetuses keskenduda tootele endale ja kasutada müügitoetusi nagu tootega seotud koolitused, toote presentatsioonid, külastused tehasesse, kokkusaamised toote olemasolevate tarbijatega. Teistel juhtudel on võimalik otsustajat motiveerida allahindlustega, kuid see on kõige kallim müügitoetuse meetod, kõige väiksema tulemusega pikemas perspektiivis, brändi imagole negatiivselt mõjuv ning sageli ebavajalik, kui müügibarjääri põhjus seisneb milleski muus.
- Mis hoiab ostjat /vahendajat tagasi? Kui demotiveerivad faktorid on leitud, siis tuleb neile võimalikult kiiresti lahendused leida.

Seetõttu on ettevõtetevahelises müügitoetuses põhirõhk suhtlusel. Tootev ettevõtte peab oma partneri jaoks kogu müügiprotsessi ajal olemas olema ehk siis ka müügieelse ja -järgse teeninduse ajal kas siis toodet reklaamiva materjaliga või lisainformatsiooni pakkumisega. Motivatsiooniga seotud probleeme tasub ennetada regulaarsete kliendikohtumiste organiseerimise ja otsustajatega personaalsete suhete loomise kaudu, mis loob avatuma õhkkonna võimalike probleemide lahendamiseks.

Turundusmeetmestiku osadena on lisaks eelnevale neljale välja pakutud ka nt kliendi tugi, inimesed, planeerimine, ressursid, protsessid, segmenteerimine, eesmärgistatus, katsetamine, pretsedendid, pakendamine, andmete analüüs jne (Rafiq, Ahmed 1995: 4,5; Dovelac *et al* 2012: 41; EAS: Välisturu analüüs). Käesoleva töö autor on seisukohal, et ei tasu protsesse liiga keeruliseks ajada ja seetõttu ei pea välisturule sisenev ettevõtte teistele turundusmeetmestiku osadele tähelepanu jagama, vaid keskenduma esiteks eelkõige neljale tähtsamale. Lõppkokkuvõttes on turundusmeetmestiku osad üksteisega tihedalt integreeritud ja vajalikud rõhuasetused selguvad peamiselt praktilise töö käigus. Oluline on teada oma võimalusi ja klientide vajadusi.

Oma võimalusi saab tundma õppida läbi ettevõtte siseanalüüsi, defineerides ära oma tugevused ja nõrkused, et paremini ära kasutada oma tugevusi ja tegeleda nõrkustega. Klientide vajadused aga kajastuvad turu-uuringus, mis tuleb viia läbi võimalikult

ressursisäästlikult. Käesoleva töö autor on välja toonud kriteeriumite tähtsuse järjestamisel põhineva mudeli, mis aitab ettevõttel kiiresti ja võimalikult väheste kuludega selgitada välja enda jaoks prioriteetsed turud. Turule sisenemise meetod on aga ajas muutuv sõltuvalt sellest, milline on ettevõtte pühenduvus, riskitunnetus ning kontrollivajadus. Seega tuleb meetod aja möödudes üle vaadata. Turundusplaan on oluline osa süsteemsest turgudele sisenemisest, kuna selles pannakse paika olulised eesmärgid ja tegevuskava nende saavutamiseks. Turundusmeetmestiku koostamisel tuleb tähelepanu pöörata toote eripäradele, et turundustegevus jõuaks õige sihtmärgini. Järgneva peatüki eesmärk on analüüsida konkreetse ettevõtte -AS Konesko- turundustegevusi ja teha ettepanekuid nende süsteemsemaks muutmiseks.

## **2 AS KONESKO TUULEGENERAATORITEGA VÄLISTURGUDELE SISENEMISE UURING**

### **2.1 Uurimismeetod ja AS Konesko ning toodete TUGE® 10 ja TUGE® 20 tutvustus**

Käesoleva töö autor leiab, et kuigi mittesüsteemaatilise turule sisenemise kaudu on ettevõttel võimalik saavutada edu, saab süsteemaatilise turule sisenemist kasutades siiski saavutada paremaid tulemusi. Informatsioon annab jõu ja teadmisi kasutades on ettevõtte teadlikum, enese- ja sihikindlam ning seeläbi professionaalsem ning konkurentsivõimelisem. Käesoleva töö esimesest peatükist lähtudes pakub töö autor turgudele sisenemisel välja järgneva süsteemaatilise tegevuskava:

1. Ettevõtte siseanalüüs turule sisenemise põhjustest, vajadusest ja valmisolekust
2. Strateegiliste eesmärkide seadmine rahvusvahelisele turule sisenemisel (lüh- ja pikaajalised)
3. Süsteemaatilise mudeli kasutamine välisturu valiku tegemisel ja sisukas turuanalüüs atraktiivseimate turgude kohta
4. Alternatiivsete sisenemismeetodite kaalumine
5. Turundusplaani koostamine
6. Turundusmeetmetiku elementide kompaktne kujundamine
7. Kontrollmehhanismi ülesehitamine.

Töö empiirilise osa eesmärgiks on kirjeldada ettevõtte hetkenägemust välisturgudele sisenemisest ja pakkuda välja alternatiivsed võimalused selle kujundamiseks. Eesmärgi saavutamiseks kasutatakse töö empiirilises osas uurimismeetodina juhtumiuuringut. Juhtumiuuringut on sobilik kasutada kui empiiriline uurimus kajastab uuritavat nähtust reaalse elu kontekstis eriti juhul kui piirid nähtuse ja seda ümbritseva keskkonna vahel pole



selged (Yin 1981: 98). Juhtumiuuringut kasutatakse tihti rahvusvahelise ettevõtluse valdkonnas uuringute läbiviimisel, kuna see sobib teooria genereerimiseks, testimiseks, ümberlõikamiseks, edasi arendamiseks ja ennustuste tegemiseks. Lisaks on selle eeliseks võimalus kasutada uuringu läbiviimisel palju erinevaid allikaid. (Vissak 2010: 382) Eelnevast lähtudes leiab töö autor, et juhtumiuuring võimaldab töö eesmärgi kõige paremini täita.

Töös analüüsitakse ettevõtte hetkeseisu tuulegeneraatorite turundusprotsessis ja antakse sellele hinnang toetudes esimeses peatükis analüüsitud teoreetilistele alustele. Kuna ettevõtte on teinud alates 2012. aastast esimesi samme tuulegeneraatorite müügi alustamiseks välisturgudel, on kogunenud küllalt andmeid, et uurida ettevõtte nägemust turgude valikust ja toote turundamisest. Siiski on hetkel ettevõtte puuduseks läbimõeldud ja strateegilise välisturgudele sisenemise ülesehituse puudumine. Ettevõttel on praktiline vajadus kujundada välja strateegia edukaks välisturgudele sisenemiseks ja seal tegutsemiseks.

Juhtumisanalüüsi tegemiseks vajalike andmete kogumine toimus vahemikus 2012. aasta september kuni 2013. aasta aprill. 2012. aasta septembris intervjueriti ettevõtte tuulegeneraatorite projektijuhti Indrek Gregorit. Eesmärk oli koguda ettevõtte kohta taustainformatsiooni ja selgitada välja ettevõtte poolt soovitatav uurimusteema. 2013. aasta veebruaris toimus ülevaatlik ettekanne töö teoreetilise osa tulemuste kohta ja pandi paika uurimuses ettevõtte jaoks olulised rõhukohad. 2013. aasta märtsis ja aprillis viidi läbi uurimuslikud intervjuud ettevõtte võtmeisikutega empiirilise osa andmete analüüsi jaoks materjali kogumiseks. Intervjuud, mis kestsid keskmiselt 2 tundi, viidi läbi avatud õhkkonnas ja vaba vestluse vormis, et luua usalduslik keskkond vajaliku teabe, sealhulgas ka taustainformatsiooni saamiseks. Käesoleva töö autor juhindus intervjuude läbiviimisel Lisas 3 toodud küsimustikust. Küsimustikule vastas kolm inimest – ettevõtte tegevjuht ja enamusosanik Mart Järvo Hirtentreu, endine tuulegeneraatorite juht ja praegune projekti konsultant Alvar Hirtentreu ja praegune tuulegeneraatorite projektijuht Indrek Gregor. Lisaks intervjueris käesoleva töö autor Eesti tuuleenergia klatri endist arendusjuhti Criss Uudamit, et saada võimalikult lai valdkonnaalane taustateadmine.

Ettevõtte juhilt küsiti eelkõige ettevõtte eesmärkide kohta seoses tuulegeneraatorite tootmisuunaga lühemas ja pikemas perspektiivis. Projekti konsultant Alvar Hirtentreu andis ülevaate projekti algusest ja tehtud töödest. Tuulegeneraatorite projektijuht selgitas hetketegevusi ja lühiajalisi eesmärke. Eelnimetatud intervjuude põhjal analüüsis töö autor ettevõttes tehtud ettevalmistusi ja tulevikus planeeritavaid samme tuulegeneraatoritega välisurgudele sisenemiseks.

Empiirilises osas tugines käesoleva töö autor peale tehtud intervjuude ka 2009. aastal koostatud dokumendile „AS Konesko Tuulegeneraatorite ekspordiplaan 2012-2013“. Ettevõtet tutvustav informatsioon saadi lisaks eelnimetatud dokumendile ka AS Konesko koduleheküljelt. Lisaks on väikese suurusega tuulegeneraatorite turu-uuringul abiks Maailma Tuuleenergiaassotsiatsiooni poolt välja antud dokument „2013 Small Wind World Report“. Taustainformatsiooni väikese suurusega tuulegeneraatorite kohta aitas luua Eesti Tuuleenergia Assotsiatsiooni poolt välja antud trükis „Väiketuulikute ABC“. Statistilised andmed pärinevad Eurostati andmebaasist. Uurimiseesmärkide täitmiseks on peatükis tutvustatud ettevõtte ajalugu, tootmisvaldkonda ja väärtusi ning viidud esimeses peatükis olevad teoreetilised käsitlused kokku intervjuude käigus kogutud andmetega. Analüüsi kaudu on toodud välja autoripoolsed ettepanekud sisenemisprotsessi süsteemsemaks ja eesmärgistatumaks muutmiseks.

AS Konesko on 1992. aasta lõpus loodud Eesti erakapitalil põhinev ettevõtte, mille põhitegevusalaks oli algselt teenustööna elektrimootorite staatorite mähkimine. Algusaastatel toimus ettevõtte tootmistegevus Tallinnas, kuid 1998.a. suunati tootmistegevus Koeru tehasesse. Järk-järgult ettevõtte majandustegevus mitmekesisustus ja praeguseks on AS Konesko põhitegevusaladeks elektrimootorite, elektrikappide-kilpide valmistamine ning sildkraanade otsavankrite valmistamine ja masinaehituslik allhanke töö. Seoses tootmise kasvu ja laienemisega ning hajutamaks tööjõupuudust, soetas AS Konesko 2003.a lõpus tootmishallid Põltsamaale ning alates 2004. a suvest asub firma mootoritehas Koerus ning metallitehas Põltsamaal. Pärast uue tehase valmimist ja tootmisüksuse avamist Põltsamaal sai AS Koneskost suurim elektrimootorite tootja Eestis.

Hetkeseisuga töötab ettevõttes 340 inimest. (AS Konesko kodulehekülg 2013, Hirtentreu M.J. 2013)

AS Konesko tegevuse oluline laienemine algas 2003.aastal, kui pikaajaline koostööpartner KCI Konecranes OY otsustas lõpetada mootorite valmistamise Soomes ning siirdada mootorite tootmine tervikuna Eestisse. 2003.a lõpust on AS Konesko aktsionäride ringi kaasatud ka KCI Konecranes OY. (AS Konesko kodulehekülg 2013)

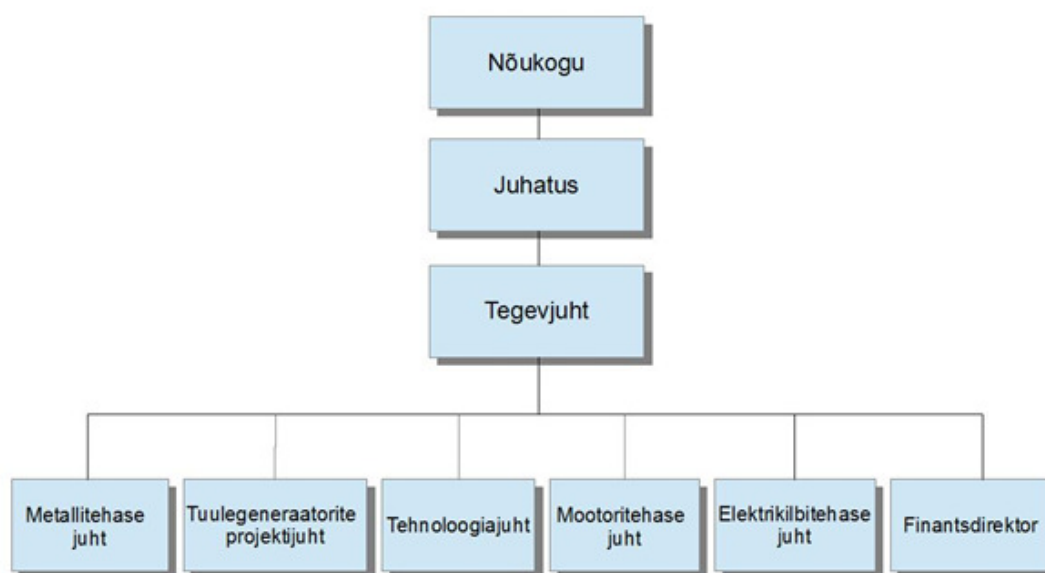
Valmistatavatest toodetest ~98% läheb ekspordiks, ülejäänud ~2% Eesti ettevõtetele. Toodang turustatakse Soomes, Prantsusmaal, Saksamaal, Itaalias, USAs, Hiinas. Umbes 85% toodangust läheb Konecranes tellimuste täitmiseks ja 15% mahtu jaguneb viie teise ettevõtte vahel. (Hirtentreu M.J. 2013)

Kodulehekülje järgi on AS Konesko missiooniks pakkuda kõrge tasemel lahendusi elektriseadmete valmistamisel. AS Konesko visioon on olla tunnustatud partner, pakkudes kõrge kvaliteediga töökindlaid lahendusi. Ettevõtte põhiväärtusi on kolm (AS Konesko kodulehekülg 2013):

- Kvalifitseeritud tööjõud - töötajate kvalifikatsioonile ja arengule pööratakse suurt tähelepanu ning seeläbi väärtustatakse ettevõtte töötajaid kui meeskonnaliikmeid. Töötajad on Konesko edu aluseks,
- Kvaliteetne toode ja innovatiivsus – saavutatakse läbi tehnoloogiliste uuenduste ja töötajate koolituse. Eesmärk pakkuda klientidele kvaliteetset toodangut,
- Kindel pikaajaliste klientide baas – klientide soovid on ettevõtte tegevuse aluseks. Ettevõtte tegutseb selleks, et rahuldada olemasolevate ja tulevaste klientide vajadusi. Kliendikeskne lähenemine on taganud ettevõttele pikaajalised püsikliendid ning nendega jätkuvalle koostööle pöörab ettevõtte suurt tähelepanu.

Suurimad osalused Koneskost on ettevõtte tegevjuhil Mart Järvo Hirtentreul (57,51 %) ja Konecranes Finance OY'l (23,75 %). Ettevõtte tegevust juhib ettevõtte nõukogu ja juhatus. Ettevõtte nõukogu koosneb kolmest liikmest: Kari Tuominen, Alvar Hirtentreu ja Allari

Lepik. Juhatuses on samuti 3 liiget: Mart Järvo Hirtentreu, Teo Ottola ja Tauno Suitsberg. Ettevõtte struktuur on välja toodud joonisel 2.1. (AS Konesko ekspordiplaan 2009: 9, Hirtentreu M.J. 2013) Ettevõtte juhi Mart Hirtentreu sõnul on kõik AS Konesko tegevusvaldkonnad tema jaoks olulised, kuid emotsionaalselt on ta rohkem seotud tuulegeneraatorite tootmisuunaga, kuna tuulegeneraator on esimene omatoode, mida ettevõtte hakkab turul müüma.



**Joonis 2.1.** AS Konesko struktuur (AS Konesko tuulegeneraatorite ekspordiplaan 2012-2013: 9)

Tooted, mida AS Konesko välisturgudel realiseerima hakkab, on tuulegeneraatorid. AS Konesko toodab ja arendab väike- ja mikrotuulikuid aastast 2009. Täna hetkel on seeriatootmises mudelid TUGE® 10 ja TUGE® 20. Kuigi koduleht ütleb, et arendustöö käib TUGE® 2 ja TUGE® 5 vertikaalrootoriga tuulikute kallal, on hetkel olemasolevate tuulikutüüpidega arendustööd veel pooleli ja teiste võimsustega tuulegeneraatorite arendus on edasi lükatud. Samuti on plaanis välja töötada ja tootmisse juurutada ka suuremad,

TUGE® 50 ja TUGE® 90 mudelid, millel on juba aktiivne tiivikulabade pööramine, kuid ka see on hetkel prioriteetidest maas. (Gregor 2013; AS Konesko koduleht 2013)

Lisaks plaanitakse ettevõtte tuulegeneraatorite projektijuhi sõnul hakata Eesti turul müüma päikesepaneele. Viimaste osas ei ole hetkel plaane teha tootearendust, vaid toode ostetakse sisse ja müüakse koduturul edasi. Päikesepaneelide müümise plaan tuleneb klientide huvist, kelle jaoks tuulegeneraator on liiga kallis või kellel puudub tuuleenergia tootmiseks küllaldane tuul. Võimalus on pakkuda lahendust, kus energiat toodavad nii päikesepaneelid kui ka tuulegeneraator, asendades ühe energiaallika vajadusel teisega. (Gregor 2013)

Peamised tuulegeneraatorite omadused, mida ettevõtte rõhutab, on väga väike müratase, kõrge kasutegur, ilus disain ja pikk eluiga. AS Konesko on töötanud välja tuulikulabad, mille pöörlemisel tekiks võimalikult vähe müra. Müra on üks põhjustest, miks tuulegeneraatoritesse suhtutakse ettevaatlikkusega ja seetõttu on võimalikult väike müratase oluline argument, millele müügitegevuses tugineda. Tuuliku disain on olnud ettevõtte jaoks arendustöö algusest saadik oluline. Kuna konkureerivatel toodetel on tihtipeale välimuse asemel keskendunud rohkem tehnoloogiale, on ilus disain TUGE® tuulikutele konkurentsieeliseks. Tuulikute eluiga on 20 aasta ringis, mille jooksul vajab tuulik minimaalselt hooldust. Hüdrauliliselt langetatav tuulikumast teeb hooldustööde tegemise võimalikult kergeks. (Gregor 2013; AS Konesko koduleht 2013)

Tuulegeneraatorid jagunevad rootori tüübi järgi kahte gruppi (AS Konesko koduleht 2013; Väiketuulikute ABC 2012):

1. Horisontaalse rootoriga võrguühendusega tuulegeneraatorid 10 ja 20 kW. Võimsusega 10 kW tuulik on mõistliku hinnaga komplekt väiksema ja keskmise suurusega majapidamiste elektrienergia kompenseerimiseks. Võimsusega 20kW tuulik on mõeldud peamiselt suurema majapidamisega nõudlikumale kliendile kogu majapidamise elektrienergia tagamiseks ja on samal ajal ka kõige parem lahendus elektrikütteks.

2. Vertikaalse rootoriga autonoomne mikrotuuliku kasutust näeb ettevõtte väikestes majapidamistes ja suvilates, kus puudub elektrivõrguühendus või liitumine võrguga on majanduslikult ebaotstarbekas ja tarbimine on väike. Konstruktsioonilt on nad lihtsa ehitusega ja töökindlad, mida ei pea paigaldama eriväljaõppega spetsialist.

Allhanget tegeva ettevõtteks on AS Konesko olnud alates loomisest eksportiv ettevõtte. Senini ettevõtte turundusalane kogemus puudub, kuna ettevõtte on oma kindlad kliendid, kellele tooteid müüakse ja vajadust aktiivseks müügitööks ei ole olnud. Käesoleva töö esimeses peatükis käsitleti seda, kuidas ja milliste meetoditega ettevõtte rahvusvahelistele turgudele siseneb. Kuigi AS Konesko on juba rahvusvahelisel turul tegev, on ettevõtte jaoks oma toote loomine ja müümine uudne ja seetõttu peab AS Konesko tegema sarnaseid otsuseid nagu ka esmakordselt rahvusvahelise ettevõtlusega alustav ettevõtte. Seega on käesoleva töö autor käsitlenud AS Koneskot eelkõige kui värskest välisurgudele sisenevat ettevõtet ja keskendunud seejuures enamjaolt ettevõtte tuulegeneraatoreid tootvale osale.

Vajadus luua oma toode tuli Konesko tuulegeneraatorite endise projektijuhi ja praeguse konsultandi Alvar Hirtentreu sõnul päevakorda majandussurutise ajal, kui müügi- ja tootmisoluliselt vähenesid ja tekkis vajadus leida kasumi teenimiseks muid võimalusi. Mõtet hakata omatootena tuulegeneraatoreid välja töötama toetas tootmiseks vajalike seadmete ja oskustöö olemasolu. Tuulegeneraator koosneb üldiselt kolmest osast: mootor, jalg, elektroonika. Kuna Konesko tegeleb mootorite ehitusega, olid selle valdkonnaalased teadmised, oskused ja tehnika olemas. Metallitööd teeb Konesko Põltsamaa metallitehas, kus paiknevad ka suurte metallitööde tegemiseks vajalikud seadmed. Elektroonika (tuulikute juhtimisautomaatika) valmistatakse elektri- ja kilbitehases. (Hirtentreu A. 2013)

Tootearenduses on peamiseks eesmärgiks kvaliteet, töökindlus, konkurentidest odavam hinnatase ja toote meeldiv välimus. Lõppkliendina nähakse praktilise meelega keskkonnateadlikku jõukamat väiketalunikku. Toode ei ole mõeldud prestiižikaubana vaid kindla praktilise väärtusega tootena. Kuna Konesko on algusest peale olnud rahvusvahelise suunitlusega ettevõtte ja tuulegeneraatorite turg on Eestis piiratud, siis järgnes loogilisena ka otsus hakata loodavaid tuulegeneraatoreid turustama peale Eesti ka välisurgudel.

Välisturgudena nägid idee autorid algselt Soomet, Rootsit, Norrat, Lätit ja Leedut. (Hirtentreu A. 2013; Gregor 2013)

Seega oli otsus hakata omatootena tuulegeneraatoreid tootma seotud tihedalt ettevõtte enda võimekusega. Enne töötati välja toode ja siis hakati otsima kliente. Loodi ettekujutus sihtgrupist ja toode loodi vastavalt sellele ettekujutusele. Sihtturud valiti enamasti mittedüüstemaatilisel meetodil. Ettevõtte töötajad ei ole käinud ekspordialastel koolitustel ning müügiga seotud eesmärkide seadmisel on lähtutud enda ja oma tutvusringkonna kogemustest. Märk eesmärgi hajususest on valitud sihtturgude rohkus. On leitud kindel valim turgusid, kuhu soovitakse siseneda samaaegselt, kuid täpsemalt pole välja uuritud ühe või teise turu eeliseid ja puudusi. Välisturud valiti välja füüsilise kauguse (Läti, Leedu, Soome, Rootsi) ja tuuleenergia kasutamise aktiivsuse ja võimaluse järgi (Saksamaa, Suurbritannia, Poola) (Hirtentreu A. 2013).

Lähtudes Albaumi (1994:31, viidatud Hollensen 2007:42 vahendusel) poolt välja toodud välisturgudele sisenemise põhjendustest, selgub eelnevast, et AS Konesko motiivid välisturgudele siseneda on olnud nii proaktiivsed kui reaktiivsed ehk kuigi uue tootmisuuna loomise aluseks on olnud proaktiivselt kasumi ja kasvu taotlus ning olemasolev tehnoloogiline võimekus, siis reaktiivsetest motiividest on tõuke välisturule põhjustanud koduturu väiksus. Töö autor lisab reaktiivseks motiiviks ka majanduslikust keskkonnast tekkinud uudse olukorra ehk siis reageeriti muutuvale majandusolukorrale.

Käesoleva töö autor leiab, et olemaks edukas välisturgudel, peab ettevõtte teadma oma tugevaid ja nõrku tehes analüüsi välisturgudele sisenemise jaoks oluliste eelduste ja ressursside olemasolu kohta (Oesterle *et al* 2012; Peng, Mayer 2011; Tuppuru *et al* 2008). Töö autor leiab, et hästi ettevalmistunud ettevõttel on hea baas saavutamaks oma ärilised eesmärgid. Eneseanalüüsi tegemiseks on hea vahend SWOT analüüs, mida kasutades koostas töö autor AS Konesko välisturgudele sisenemise eelduste kohta tabeli (vt tabel 2.1).

**Tabel 2.1.** SWOT analüüs - Ettevõtte eeldused rahvusvaheliseks ettevõtluseks

<b>Tugevused</b>	<b>Nõrkused</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Madal struktuur - kiired otsused ja kiire infoliikumine</li> <li>• Väljakujunenud töötajaskond ja organisatsioonikultuur</li> <li>• Kompetentsed töötajad ja kogenud juhtkond</li> <li>• Kõrge omaniku kontsentratsioonitase</li> <li>• Aktiivne ja motiveeritud tuulegeneraatorite projektijuht</li> <li>• Kaasaegne tootmistehnoloogia ja kõrge tootmisvõimekus</li> <li>• Hea finantsseis</li> <li>• Registreeritud kaubamärk ja tootedisain</li> <li>• Logistikaalne kogemus</li> <li>• Ettevõtte 20 aastane kogemus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puudulikud turundusteadmised</li> <li>• Puudulik sihtturu tundmine</li> <li>• Keskendumine mitmele turule korraga</li> <li>• Tuulegeneraatorite välismaiste müügipartnerite puudumine</li> <li>• Aktiivsete partnersuhete loomise ja koostöölepingute sõlmimise kogemuse puudumine</li> <li>• Müüki abistava võrgustiku puudumine</li> <li>• Ettevõtte ühe osaniku kesine huvi uue tootmissuuna vastu</li> <li>• Ettevõtte vähene tuntus ja suhtelisel väike suurus võrreldes EL-i konkurentidega</li> </ul>
<b>Võimalused</b>	<b>Ohud</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hea baas välisklientide toetamiseks ekspertteadmiste kaudu</li> <li>• Aktiivne müük motiveeritud ja kompetentsete töötajate poolt</li> <li>• Võimalust pakkuda klientidele head toodet ja teenust lühikese tarneajaga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ettevõtte ühe osaniku huvi puudus hakkab takistama uue suuna arengut</li> <li>• Võimalik ettevõtte ja toote maine kahju puudulike turundusteadmiste ja mittepiisava turutundmise kaudu</li> </ul>

Allikas: (AS Konesko ekspordiplaan 2009: 29, autori täiendused)

Konesko suurimaks tugevuseks on kindlasti väljakujunenud töötajaskond. Kuigi ettevõtte tuulegeneraatorite arenduse ja müügiga seotud projekt<sup>4</sup> on uus, siis on vastaval üksusel

<sup>4</sup> Segadust tekitab siinjuures sõna projekti kasutamine. Sõna projekt viitab tegevusele mingil perioodil, millel on ka ette nähtud lõpptähtaeg. Tuulegeneraatorite arendustegevus on aga kasvanud projekti piiridest välja ja seda nähakse ettevõtte strateegilise tegevussuunana



olemas vajalik tugi teiste osakondade poolt. Lisaks on ettevõttel aastate jooksul välja kujunenud kindel struktuur, mis tagab kiire otsustusprotsessi ja sujuva infoliikumise.

Ettevõttel on kaks suurt omanikku, kellest enamusomanik on ka ettevõtte tegevjuht. Suuruselt teine omanik- Konecranes OY - on nõ vaikne partner. Kuigi enamusomanik on tihedalt seotud ka tuulegeneraatorite arendus- ja müügitegevusega, on võimalikuks ohuks OY Konecranesi kesine huvi uue tootmisvaldkonna suhtes, mis võib takistada ettevõtte dünaamilist võimekust näiteks võimalike vajalike investeeringute suuruse määramisel. Omaniku kontsentratsioonitaseme on käeoleva töö autor suureks hinnanud, kuna ettevõtte juht on väga huvitatud uue tegevusvaldkonna arengust. Ohuks on siinkohal ehk see, et kuna juhil on ka teine ettevõtte ja teised tegevussuunad juhtida, siis tuulegeneraatorite müügisuunale ei pruugi küllaldaselt tähelepanu jaguda.

Eeliseks on Koneskol olemasoleva töötajaskonna vajalikud ekspertteadmised ja kõrge kvalifikatsioon, mis annab hea baasi võimalike välisklientide ja partnerite toetamiseks tootespetsiifilise infoga. Tuulegeneraatorite müügijuht on aktiivne, motiveeritud ja konkreetse nägemusega müügiprotsessist. Samuti on Konesko suureks eeliseks pikaajaline tootmiskogemus ja olemasolevad kaasaegsed tootmisseadmed, mis võimaldavad ettevõttel tagada tuulegeneraatorite tootmisel mõistlik tarneaeg. Viimane on ka oluliseks kliendi kindlustunde tekitajaks, kuna pikaajaline ettevõtte, millel on ka teised ärisuunad on kogenud ja jätkuvõimeline. Kindlustunnet tekitab kliendi silmis ka ettevõtte hea finantsseis. Toote disainil on Euroopa Liidu tasemel disaini kaitselahendus ja kaubamärk TUGE® on Eestis kaitstud.

Konesko nõrkusteks on puudulikud turundusteadmised ja – kogemused ning mittepiisav sihtturu tundmine. Sihtturud on vastavalt AS Konesko tuulegeneraatorite ekspordiplaanile (2011: 53,54) Soome, Rootsi, Läti, Leedu, Poola, Saksamaa ning Suurbritannia, kusjuures suuremate turgude hulgas on plaan jagada turud väiksemateks piirkondadeks nagu nr Suurbritannias Šotimaa, Wales ja Inglismaa. Sihtturgude valik on esmase turule sisenemise jaoks töö autori arvates liialt lai ja ressursimahukas. Lisaks kuvab see ettevõtte enda selge nägemuse puudumist sellest, millisele turule täpselt soovitakse minna ja millele

keskenduda. See võib kokkuvõttes põhjustada prognoosimatuid takistusi valitud välisurgudel ja mainekahju nii tootele kui ettevõttele endale.

Viimast võib põhjustada kindlasti ka toote võimalikud puudused nt vajaliku sertifikaadi puudumine. Seega tuleb enne reaalse müügiga alustamist kindlasti toote müüki takistavad puudused kõrvaldada. Kuna loodud toode on spetsiifiline ja vajab ka müügijärgset teenindust, siis on vajalik leida usaldusväärne partner, kes suudab vastavalt Konesko soovitud kvaliteedile järelteenindust pakkuda. Kuna ettevõttel puuduvad seni taolised partnersuhted, siis võivad ohuks osutuda partnersuhete lepingute sõlmimise ja partnersuhete loomise ning juhtimise kogemuse puudus. Viimast maandab tuulgeneraatorite projektijuhi eelnev kogemus partnersuhete juhtimises impordiäris. Samuti on ettevõtte nõrkuseks sihtriigis eduka toimimise abistamiseks vajaliku võrgustiku puudumine, mis võib muuta sihtriiki sisenemise protsessi aeglasemaks ja ressursimahukamaks.

AS Konesko on loomisest peale rahvusvahelise suunitlusega ettevõtte, mis on senini tegelenud enamjaolt allhankega. Samas on AS Konesko ka väga hea näide, et majandussurutise aeg võib mõjuda lükkena otsimaks uusi lahendusi riskide maandamiseks ja kasumi teenimiseks. Ettevõtte suurimaks eeliseks on olemasolev töötav organisatsioon oskusteabe ja tehnoloogilise võimekusega. Lähtuvalt olemasolevast oskusteabest ja tehnoloogilisest võimekusest on Konesko välja töötanud oma toote, mida soovitakse aastal 2013 hakata välisurgudel müüma.

Töö autor leiab, et käesoleval hetkel on ettevõttel seoses tuulgeneraatorite müügiplaanidega oluline turgudele sisenedes luua süsteem, mis aitab ettevõttel paika panna erinevad vajalikud strateegiad ja tegevusplaanid. Eelkõige on vajadus selgitada välja täpsem turgudele sisenemise järjekord keskendudes alguses vaid ühele või kahele potentsiaalsemale turule. Kõikide turgudega korraga tegelemine võib luua olukorra, kus tähelepanu ei jagu küllalt ühelegi turule ning selle tulemusena jätta ettevõttest sihitu ja ebaprofessionaalse mulje. Ettevõtte on oma üheks põhiväärtuseks nimetanud ka töötajate arendamise. Sellest lähtudes on soovitatav võimaldada olemasolevale meeskonnale ekspordialaseid koolitusi, mis annab senise ekspordikogemusega meeskonnale

kindlustunnet, aitab luua ettevõttest professionaalse mulje ja aitab vältida tüüpilisi vigu, mida välisturgudele sisenedes tehakse. Soovitav on kaasata meeskonda juba olemasoleva ekspordikogemusega spetsialist, mis aitab vähendada õppeajale kuluvat aega.

Ettevõtte peamine eesmärk tuulegeneraatorite müügi- ja arendustöö osas on 2013ndal aastal sertifitseerida tuulegeneraator vastavalt standardile 61400-2. Kuna sertifitseerimiseks vajalike katsetuste ja tegevuste tähtaeg on 2013. aasta detsember, siis tuulikute müüki sellel aastal välisriikidesse ei planeerita. Siseturul on eesmärgiks müüa ca 10 tuulikut. Lisaks on eesmärgiks osaleda erinevatel messidel ja otsida nende kaudu võimalikke partnereid. Arendustegevuses planeeritakse efektiivsuse tõstmiseks ja aerodünaamiliste omaduste parendamiseks arendada pööratavaid tuulikulabasisid ja paigaldada tuulikulabade sisse piksekaitse (Gregor 2013).

Selgeim eesmärk, mida ettevõtte välisturgudele sisenemisel saavutada soovib, on kasum (Root 1998:1). Ka AS Konesko juht peab peamiseks eesmärgiks, et projekt ennast tasuma hakkaks. Täpsemalt ta selle eesmärgi saavutamiseks vaheeesmärke ei täpsustanud. See viitab usalduslikule suhtele ettevõtte juhi ja tuulegeneraatorite projektijuhi vahel. Samas mõtleb ettevõtte aga suhteliselt lühiajalises perspektiivis seadmata endale pikaajalisi eesmärke nagu nt kindla suurusega turuosa saavutamine või kindla müüginumaru saavutamine ühes riigis. Esimeses peatükis kirjeldas töö autor eelduste ahelat rahvusvahelisele turule sisenemisel. Nõrgim lüli selles ahelas on AS Koneskol töö autori arvates eesmärkide seadmine. Ettevõtte peab koos eneseanalüüsiga seadma endale võimaluste järgi eesmärgid või seadma endale eesmärgid ja seadma oma võimekuse viimastega kooskõlla sõltuvalt sellest kui pühendunud ettevõtmisele ollakse ja kui suuri eesmärke soovitakse saavutada.

Eesmärkide seadmisel lähtub AS Koneko pigem kohandamise printsiibist ehk reageeritakse vastavalt olukorrale ja muudetakse oma eelistusi vastavalt tekkinud situatsioonile. Oskus muutuvatele oludele reageerida on kindlasti väga oluline, kuid selline suhtumine on pigem reaktiivne kui proaktiivne. Proaktiivsus aga tähendaks konkreetsete eesmärkide seadmist ja

välisurgudele sisenemise detailset ja strateegilist läbimõtlemit, mis lõppkokkuvõttes toob käesoleva töö autori arvates rohkem edu, kuna ettevõte on sihikindlam ja eesmärgistatum.

Kokkuvõttes on AS Koneskol olemas olulised eeldused eduks välisurgudel. Eelkõige on need seotud ettevõtte pikaajalise tehnoloogiaalase kogemuse ja tootmisvõimekusega. Küll on aga puudulik turundusalane kogemus ja puuduseks pigem reaktiivne välisurgudele sisenemisele lähenemine. Sellest tulenevalt pakub töö autor järgnevas alapeatükis välja mitesüstemaatilisele turgude valiku tegemisele välja alternatiivse variandi potentsiaalsete sihtturgude vahel valiku tegemiseks.

## **2.2 Tuulegeneraatorite turg ja AS Konesko tuulegeneraatorite sihtturu ja sisenemismeetodi valik**

Taastuenergia sh tuuleenergia tähtsus on Euroopas tõusmas, mida tõestab Euroopa Liidus välja töötatud taastuenergia direktiiv 2009/28/EÜ, millega kinnitati konkreetset taastuenergia eesmärgid Euroopa Liidule sh ka taastuenergia osakaalu tõstmine 20%ni aastaks 2020. Üle-Euroopaline 20%-ne taastuenergia kohustus on liikmesriikide vahel ära jagatud. Eesti kohustus on tagada, et aastal 2020 tarbitakse 25% energia summaarsest lõpptarbimisest taastuvatest allikatest toodetud energiast. (Eesti Taastuenergia koda 2013) Elektrisüsteemi halduri Elering teatel moodustas 2013. aasta jaanuarikuus taastuenergia tootmine üheksa protsenti kogu Eesti elektritootmisest ning suurima osa ehk veidi üle poole sellest andis tuuleenergia. (Eesti Tuuleenergia Assotsiatsioon 2013)

Eelnimetatud direktiiv tõestab Euroopa Liidu fookuse taastuenergia kasutuse suurendamisele, kuid reaalselt tähendab see Eesti riigile kohustust oma energiatootmine ümber korraldada. Riiklikul tasemel tähendab see tuuleenergia osas suurte tuuleparkide ehitamisega seotud tegevustega seotust. Erasisikud nii suurt rolli Euroopa Liidu poolt määratud eesmärkide täitmisesse tuuleenergia tootmise osas ei oma, kuigi ka erasisikutel on võimalus anda oma osa energia tootmisesse müües võrku ühendatud tuulegeneraatorite poolt toodetust üle jäävat energiat jaotusvõrku. Siiski ei ole hetkel Eestis eraomandis

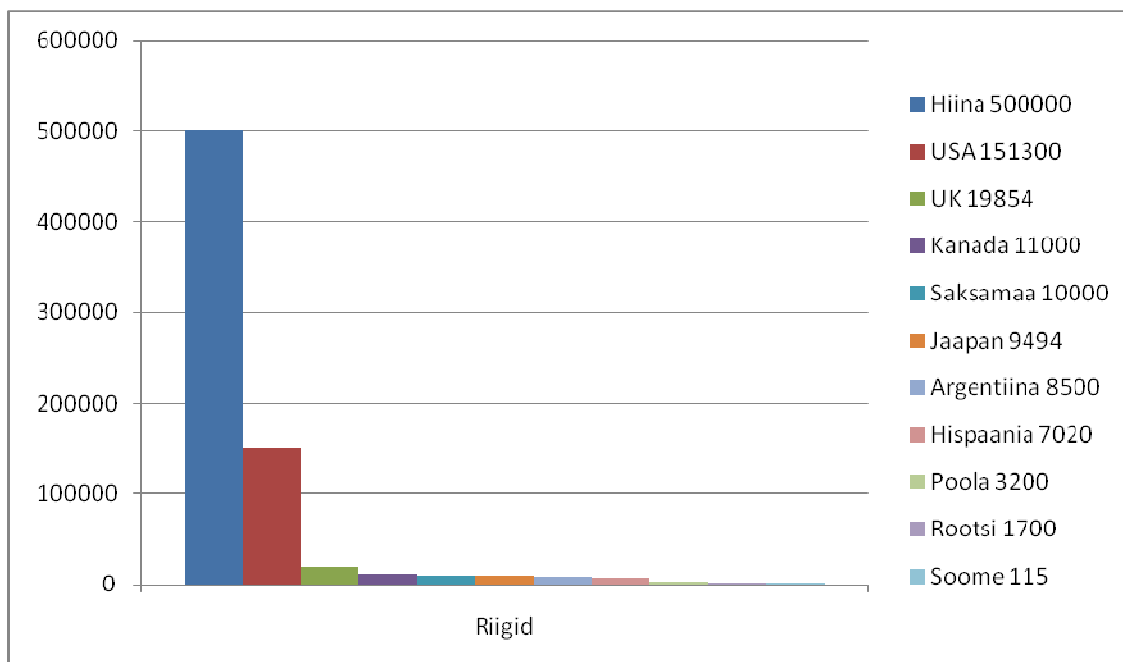
tuulegeneraatoreid kuigi palju. Eestis täpne arvepidamine väiketuulikute<sup>5</sup> kohta puudub. Hinnanguliselt on neid kokku paarsada, millest paarkümmend on ühendatud võrku (Eesti Tuuleenergia Assotsiatsioon 2013).

Väiketuulikud on üks vähestest tarbijale kättesaadavatest viisidest koduseks elektritootmiseks. Elektri genereerimisel tarbimise läheduses on mitmeid eeliseid. Hajatootmine vähendab investeeringuvajadust elektri ülekandevõrkudesse ning liinikadusid. Elektritootmise kohalikku omandisse minek soosib regionaalset arengut, andes tuulises piirkonnas elavatele inimestele ja ettevõtetele soodsa hinnaga tootmissisendi. Kui elektrit toodetakse taastuvast allikast, vähendab see fossiilsete kütuste põletamisest tulenevat lokaalselt saastet ning globaalseid kliimasüsteemi kahjustusi. Kuigi väiketuulikuid on kasutatud läbi eelmise sajandi, algas nende intensiivsem kasutuselevõtt alles viimase 25 aasta jooksul. Enamus väiketuulikute tootjaid on turule tulnud viimase viie aasta jooksul ja seega on see tehnoloogia ka dünaamilises arengus. (Eesti Tuuleenergia Assotsiatsioon 2013)

Väikeste tuulikute arv on viimasel ajal hüppeliselt kasvanud. Maailmas oli 2011. aasta lõpuks hinnanguliselt paigaldatud ca 730 000 tuulikut (v.a India ja Itaalia), millest 74 000 paigutati 2011. aasta jooksul. Protsentuaalselt tõusis paigaldatud tuulikute arv 2011. aastal 11% võrra. Kõige rohkem on paigaldatud väiketuulikuid Hiinas, USAs ja Suurbritannias vt Joonis 2.2. (Small Wind World Report 2013 2013: 5) Seega on tuuleenergia kasutamise populaarsus tõusmas, mida põhjustab nii kallinev elektrihind, keskkonnateadlikkus kui ka kasvav elatustase. Valdkond on potentsiaalne ja turgudele sisenemiseks on aeg õige, kuna regulatsioonid on juba enamjaolt loodud aga populaarsus on alles kasvamas.

---

<sup>5</sup> Väiketuulikud on seadmed, mis muundavad tuuleenergia elektrienergiaks tarbijate vahetus läheduses. Rootori pindala < 200 m<sup>2</sup> (ehk horisontaalse tuuliku puhul D < 16 m), generaatori pinge väiksem 1000 V.a.c. või 1500 V.d.c. (Tuuleenergia assotsiatsioon 2012: 4)



**Joonis 2.2.** Suurimad väiketuulikuid paigaldavad riigid ja paigaldatud tuulikute arv (Small Wind World Report 2013 2013: 5)

Väiketuulikute leviku peamiseks takistuseks on suhteliselt kõrge hind, mis muudab tasuvusaja pikaks. Eesti Tuuleenergia Klastri arendusjuht Criss Uudam toob takistustena välja veel seadusandlikud takistused (võrguga liitumine, võrku söötmise toetus), administratiivsed (planeerimine, püstitamise luba), tehnoloogilised (madal kvaliteet, kõrged hinnad) ning sotsiaalsed (aktsepteeritavus, tarbijate vähene teadlikkus). (Uudam 2013)

Kõrge hind on oluline takistus tuulegeneraatorite müügiks koduturul. Seni on tuulegeneraatori ostu toetanud Sihtasutus KredEx, kuid käesolevast aastast eratarbijatele taastuvenergia tootmiseks vajalike seadmete ostu enam ei finantseerita. Konesko tuulegeneraatorite projektijuhi Indrek Gregori sõnul on lootust, et mingil määral võib finantseerimist toetada Põllumajanduse ja Registrate Informatsiooni Amet. Siiski leiab ta, et Eestis on veel turgu ka ilma toetuseta ostjatele, kuna Eestis on palju tuulerohkeid kohti, kus tuulegeneraatori tasuvusaeg on mõistlik. Vastavalt Eesti Tuuleenergia Assotsiatsiooni teavikule Väiketuulikute ABC võiks tuuliku paigaldamisele mõelda tuulekiirusest alates 3,5 m/s ja võrguühendusega tuulikule alates 4,5 m/s. Väga head on tuulekiirus 5-6 m/s.

Madalatel kõrgustel on sellised kohad Eestis ainult rannikul ja saartel. (Väiketuulikute ABC 2011: 13)

Seega on Eestis piiratud arv kohti, kus väiketuulikud oleksid küllaldaselt efektiivsed. Kuna Eesti tarbijal ei ole väga suurt ostujõudu, siis ilma toetusteta tuuliku ostmine võib osutuda keeruliseks. Lisaks on takistuseks tarbija vähene teadlikkus, kuigi viimase osas teeb aktiivselt tööd Eesti Tuuleenergia Assotsiatsioon. Sellest tulenevalt on Eesti turg hetkel veel piiratud ja tuulikute välisturgudele müümine vajalik.

Kokku on AS Konesko tuulikuid paigaldanud 11, millest müüdud on 9. Kaks tuulikut on paigaldatud Saaremaale, et testimise käigus kõrvaldada toote võimalikud puudused ja taotleda välisturgudel vajalikku litsentsi vastavalt rahvusvahelisele standardile IEC 61400-2. Kõik müüdud tuulikud on hetkel TUGE®10 tüüpi tuulikud. Kõikidelt paigaldatud tuulikutel on andurid, mis koguvad infot Konesko andmebaasi, kus arvestatakse tuulikute efektiivsust. Aasta pärast paigaldamist seadistatakse tuulikud veel vastavalt andmetele üle. Paigaldatud tuulikud on erineva efektiivsusega, kuna tuuleolud on igas piirkonnas erinevad. Seni on klientide tagasiside positiivne. Näiteks on ühel paigaldatud tuuliku omanikul lisaks võrku müüdavast energiast saadavale tulule elektriarved vähenenud 50% . (Gregor 2013)

Kuna tuulegeneraator on suur objekt ja ehituslikult ka spetsiifiline toode, siis on selle kasutamine seotud erinevate standarditega andmaks garantii, et toode on ohutu. Lisaks peab toode olema ka sotsiaalselt aktsepteeritav, sest tuulegeneraator paistab kaugelt (inimeste ilumeel on erinev), sellega kaasneb ka mingil tasemel müra ja madala päikesega varjud (Social acceptance of Wind Energy Projects 2013: 7/11). Veel kaasneb tuuliku paigaldamiseks vajaliku loa saamiseks palju administratiivset asjaajamist. Lisaks on toode suhteliselt kallis investeering ning lõppklient peab arvestama tuuliku hinnale juurde ka paigaldamise ja asjaajamise kulud. Tuuliku soetamise elementaarseks eelduseks on piisava tugevusega tuule olemasolu. Seetõttu on eelnimetatud asjaolud - hinnatundlikkus, sotsiaalne aktsepteeritavus, välisturul vajalikud standardid, administratiivse asjaajamise sujuvus, tuulepotentsiaal- olulisteks kriteeriumiteks, mida peab enne välisturgudele sisenemist kaaluma.

Käesoleva aasta märtsis osales AS Konesko oma messiboksiga Euroopa ühel olulisemal väikeste tuulegeneraatorite messil New Energy Husum 2013. Messil olemise eesmärk oli saada ülevaade konkurentidest ja leida välismaiseid koostööpartnereid. Tuulegeneraatorite projektijuhi Indrek Gregori sõnul oli mess tulemuslik. Saadi olulisi kontakte, kellest tähtsamaid oli kaks: Loosen Windkraft ja Turun Konekeskus. Esimene on vertikaaltuulegeneraatorite edasimüüja Saksamaal, mis müüb vahendatavaid tooteid ka teistesse Euroopa riikidesse sh Itaaliasse. Turun Konekeskus on põllumajandustehnikat müüv ettevõtte Soomes, kes soovib oma müügiportfelli lisada ka tuulegeneraatori. (Gregor 2013)

Sellest tulenevalt said Konesko jaoks prioriteetseteks sihtturgudeks hetkel Saksamaa ja Soome. Siit järeldub, et Konesko jaoks on oluliseks välisturu valiku kriteeriumiks hea partneri olemasolu. Mai lõpus osaletakse teisel olulisel taastuvenergia messil Suurbritannias - All-Energy 2013 fair in Aberdeen- kus osalemise eesmärgiks on samuti kliendikontaktide loomine. All-Energy 2013 messi järgselt võivad tulevaste sihtkohtade arv muutuda konkreetsemaks või olulise koostööpartneri leidmisel ühed eesmärgiks seatud sihtturud asenduda teistega. Kuigi partner on oluliseks kriteeriumiks turu valikul, siis on ettevõttel endal soovituslik teha uuring võimalike sihtturgude kohta ja selle tulemusena panna paika oma eelistused, et olla rohkem ettevalmistatud ka partneri valikul.

Andersen ja Buvik (2001:348,349) toovad välja otsustuskriteeriumite valiku tähtsuse rahvusvahelise turu valiku tegemisel. Käesoleva töö autor nõustub, et ettevõttel on vajadus need kriteeriumid hierarhiliselt paigutada, et teha sihtturgude seast ratsionaalne ja parim valik. Töö autor esitas AS Konesko tuulegeneraatorite projektijuhile nimekirja Wood *et al* (2010: 1264) uuringus välja toodud kriteeriumitest (vt Lisa 2) ja palus välja tuua ettevõtte jaoks olulisemad kriteeriumid. Tuulegeneraatorite projektijuht tõi välja järgmised (Gregor 2013):

- Turupotentsiaal – turu tuleviku trendid ja kasvutase, sarnaste toodete tüübid ja numbrid välisturul, keskmine sarnaste toodete müüginumber aastas;



- Õiguskord - välisriikide seadused, mis mõjutab suhet agentide/jaotajatega, välisriikide poolt kehtestatud vajalik dokumentatsioon, välisriigi poolt kehtestatud tootestandardid (sh toote pakendamine, keskkonna regulatsioonid);
- Poliitika - välisriigi võime poliitika kaudu mõjutada kaubandust, välisriigi valitsuse eraettevõtluse toetamise tase, välisriigi sisemaise poliitilise ebastabiilsuse tase;
- Infrastruktuur- välisriigi füüsilise käsitlemise ja kaubaladudega seotud kulud ja efektiivsus, kommunikatsioonivahetuse kulud ja efektiivsus sihtriigi ja koduriigi vahel, kulud välisturule transportimisel;
- Kultuur – välisriigi elustiili sarnasus kodumaisele elustiilile, inglise keele kõnelemine äriühingutes ja kodumaale sarnase ärikultuuri praktiseerimine välisriigis;
- Majanduslik edasijõudvus- tööstustoodangu tarbimine inimese kohta, energia tarbimine, välisriigi kaubandusbilansi trendid.

Võttes aluseks töö esimeses peatükis koostatud sihtturgude valiku mudeli, on esimeseks etapiks riikide identifitseerimise faas, mis on ettevõttel juba eelnevalt tehtud. Potentsiaalsete turgude valikus on Rootsi, Soome, Läti, Leedu, Poola, Saksamaa ja Suurbritannia. Nende hulgast tehakse valik esmase sõelumise faasis, kus valitakse erinevatest kriteeriumigruppidest üks ettevõtte jaoks olulisem tunnus ja kõrvutatakse need erinevate riikide arvestuses. Kuna turupotentsiaal on ettevõtte jaoks olulisim kriteeriumigrupp turu atraktiivsuse määramiseks, siis on käesolevas töös tehtud eelnevalt nimetatud turgude võrdlus turupotentsiaali põhjal. Turupotentsiaali näitab eelkõige turu tuleviku trendid ja konkurentsitihedus ning oluline on tootmisharu spetsiifilisust arvesse võttes ka vajaliku tugevusega tuule olemasolu sihtturul. (Gregor 2013)

Sihtriigi õiguskord on AS Konesko jaoks oluline, kuna tuulegeneraatori paigaldamine ja võrku ühendamine on reguleeritud seadusandlusega. Toode peab enne turule minekut olema vastavuses riigis kehtivate standarditega ja ka paigaldusel on vajalik täita mitmeid nõudeid. Viimase osas aitavad kõige paremini informatsiooni saada riikides toimivad tuuleenergia assotsiatsioonid või koostööpartnerid. Tuulegeneraatorite müümisel on suureks abiks kui taastuvenergia on riiklikult tasemel toetatud ja tunnustatud. Väikeste

tuulegeneraatorite osas tähendab see tihti peale taastuenergia toetuse jagamist, kus energia müügist saadavale tulule lisandub veel riigi poolt toetus. (Gregor 2013; Väiketuulikute ABC 2012: 18)

Infrastruktuuri kriteeriumigrupp pole hetkel AS Konesko jaoks esmase tähtsusega, kuna plaanitakse ExWorks tarnet, kus transpordi eest hoolitseb välismaine partner. Kuna valitud riigid on Euroopa Liidus, siis on kaubavahetuse kulud mõistlikud. (Gregor 2013)

Kultuuri osas on ettevõtte tuulegeneraatorite projektijuht olulisena välja toonud inglise keele kõnelemise äriühingukondades ja ärikultuuri. Seda põhjusel, et välisurgudel ei planeerita lõppkliendiga otsesuhtlust ja suhtlemine toimub ettevõtete tasemel. (Gregor 2013)

Majanduslik edasijõudvuse kriteeriumite hulgas on ettevõttele olulised tööstustoodangu tarbimise hulk riigis ja energia tarbimise iseloom. Kõik eelnimetatud kriteeriumid iseloomustavad valitava turu atraktiivsust. Kuna töö maht on piiratud, siis ei saa käesoleva töö autor kõiki turuvaliku etappe läbida vaid keskendub ettevõtte jaoks olulisemale ehk turu atraktiivsuse hindamisel identifitseerimise faasi läbinud riikide turupotentsiaali analüüsile. Esiteks tuuakse välja defineeritud turgude turupotentsiaali iseloomustavad makromajanduslikud näitajad ja seejärel analüüsitakse neist kahte turgu lähemalt. Soome ja Saksamaa said valitud eelkõige seetõttu, et turud said ettevõtte jaoks prioriteetseteks pärast messi külaskäiku Husumis käesoleva aasta märtsis.

Üheks võimaluseks valida turupotentsiaali kirjeldavad näitajaid, on lähtuda eesmärgist leida turul olevate potentsiaalsete klientide hulk. Autor põhines näitajate valikul ettevõtte kirjeldusel lõppkliendist. Valitud makromajanduslikud näitajad on SKT kasvuproгноos, populatsioon, rahvastiku tihedus, linnastumise tase, hinnatundlikkus ja põllumajandusettevõtete arv. Tulemused on välja toodud tabelis 2.2, kus tumedas kirjas on välja toodud iga näitaja parimad tulemused.

**Tabel 2.2.** Turupotentsiaal

TURUPOTENTSIAAL		Soome	Rootsi	Läti	Leedu	Poola	Saksam.	UK
	SKT kasvuprognosis aastaks 2014 (%)	1,2	2,7	<b>4,1</b>	<b>3,6</b>	2,2	2	1,9
	Populatsioon (mln)	5,4	9,4	2	3	38,5	<b>81,8</b>	<b>62,9</b>
	Rahvastiku tihedus (in/m2)	<b>17,7</b>	<b>23</b>	33,1	48,3	123,2	229	257,23
	Linnastumise tase (% elanikkonnast)	<b>85</b>	<b>85</b>	68	67	61	74	80
	Hinnatundlikkus võrreldes EL-i keskmisega (EL=100)	<b>127,7</b>	<b>126,4</b>	73,8	65,8	59,3	<b>143,5</b>	102
	Põllumajandusettevõtete arv 2007a. (1000)	68,23	27,61	107,75	230,27	<b>2390,96</b>	<b>370,48</b>	<b>229,8</b>

Allikas: (autori koostatud EUROSTAT statistika põhjal)

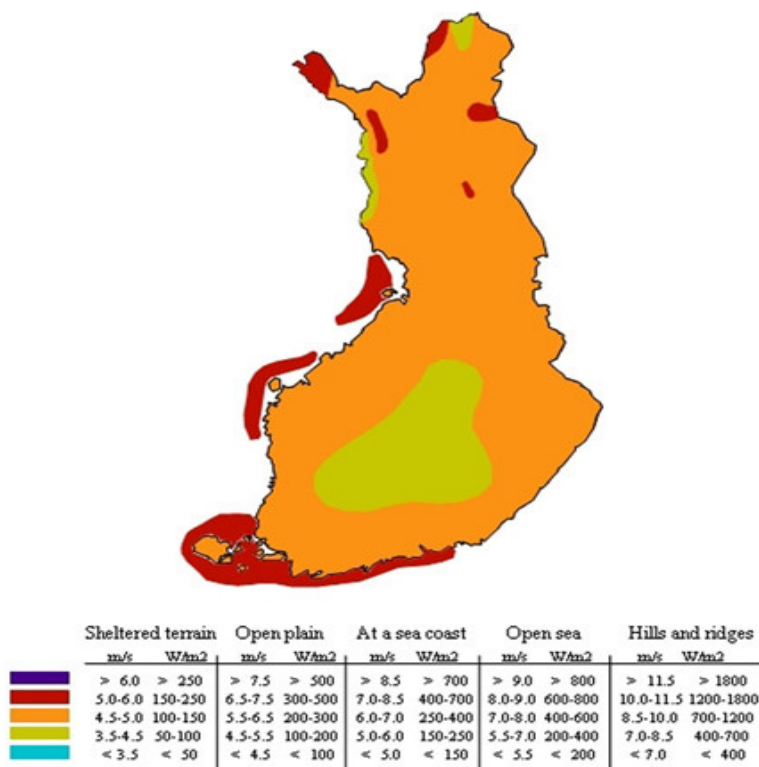
Tabeli 2.2 põhjal saab järeldada, et atraktiivseim turg on Saksamaa, kuna seal on kõige rohkem potentsiaalseid lõppkliente, kellel on võimalus endale suurt investeeringut nõudev toode osta. Suurbritannia eeliseks on samuti suur võimalike klientide arv, kuid keskmine Suurbritannia klient on hinnatundlikum kui Soome ja Rootsi tarbija. Soomes ja Rootsis on aga suhteliselt väike põllumajandusettevõtete arv. Samas edastab Rootsi Soomet väljaspool linna elavate elanike arvuga, mis tähendab, et võimalus eraisikute seas kliente leida on Rootsi turul Soome turust suurem. Läti, Leedu ja Poola näitajad on eelnimetatutest nõrgemad.

Käesoleva töö autor on arvamisel, et Poola on hoolimata nõrgematest makromajanduslikest näitajatest tugeva potentsiaaliga riik, kuna riigis on selge energiapoliitika ja suurte energiatootjate kõrval on ette nähtud ka toetused põllumajandussektori maksumaksjale, kes saab taotleda 25% taastuvenergiasse tehtud investeeringust tagasi (Taxes and incentives for renewable energy 2012: 35). Kuna taastuvenergia populaarsus on Euroopas kiiresti tõusmas, siis tasub lähiaastatel kaaluda kindlasti ka Poola turule sisenemist.

Siiski peab meeles pidama, et turupotentsiaali täpsemal määratlemisel peab arvestama ka muu hulgas veel tuule potentsiaaliga sihtriigis, tuulegeneraatorite aktsepteeritavusega

elanikkonna hulgas ja konkureerivate toodete müügihulga ja omadustega. Kuigi esmasest makromajanduslike andmete põhjal tehtud turuanalüüsist selgub, et atraktiivseimad turud on Soome, Rootsi, Inglismaa ja Saksamaa, on edasises töös käsitletud vaid Soomet ja Saksamaad. Soome üheks oluliseks eeliseks on füüsiline lähedus. Lisaks on ettevõttel endal pikaajalised kogemused Soome klientidega suhtlemisel, mistõttu ei ole Soome ärikultuur võõras. Saksamaa eeliseks on suur ja potentsiaalne turg ning samuti tuulegeneraatori projektijuhi varasem kogemus Saksamaalt pärit äripartneritega suhtlemisel.

Nagu eelnevalt mainitud on tuulegeneraatori müügi puhul oluline, kas riigis on küllaldaselt tuult, et toode ennast lõppkliendile ära tasuks. Soome tuuleatlaselt (mõõdetud 50 m kõrguselt) on näha, et suurem tuulepotentsiaal asub merega piirneval territooriumil, mis moodustab riigi territooriumist suhteliselt väikese ala (vt joonis 2.3). Mida kõrgemalt mõõdetakse, seda tugevam on tuul ja kuna mõõdetud on 50 m kõrguselt, siis annab illustratsioon vaid ülevaatliku pildi väiketuuliku jaoks sobivast tuulepotentsiaalist Soomes.



**Joonis 2.3.** Soome tuuleatlas (Wind Energy The Facts 2013)

AS Konesko tuulikud ulatuvad kuni 30 meetri kõrgusele. Tuulikud hakkavad tööle 2,5 m/s tuulega, aga energiat hakkavad tootma 3,5 m/s tuulekiiruse juures. Kõige paremini toodab tuulik energiat 8-12 m/s tuulekiiruse juures. (AS Konesko kodulehekülg) Soome turu potentsiaali vähendab aga asjaolu, et tuuleenergia ei ole riigis populaarne. Tuulest saadav energia moodustas 2012. aastal vaid 0,6 % kogu riigi elektritarbimisest. Samas on tuuleenergia osatähtsus viimase 10 aasta jooksul hüppeliselt kasvanud. Kui 2001. aastal toodeti riigis kokku 39 GWh, siis 2012. aastal toodeti 288 GWh. (Wind energy statistics in Finland 2013) Eeltoodud statistika kajastab enamjaolt suurte tuulikute panust energiatootmisesse, aga kui kasvab ühiskonnas poolehoid suurte tuulegeneraatorite suhtes, siis aktsepteeritakse rohkem ka väiketuumikuid.

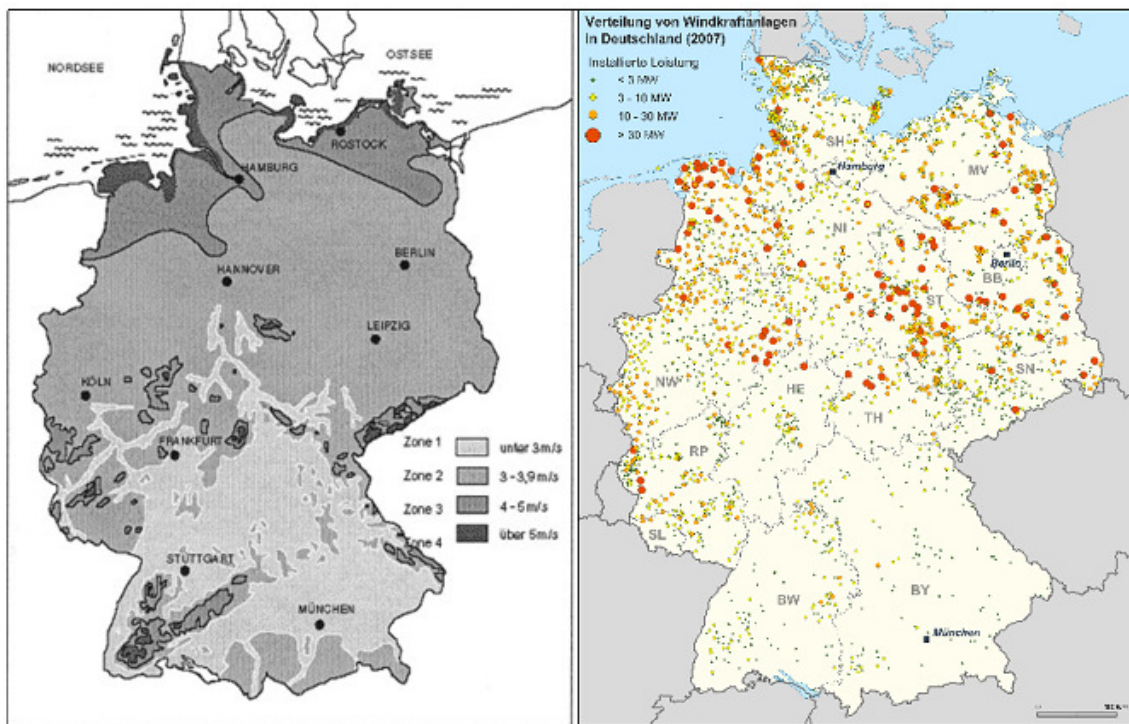
Seega on Soomes küllaldaselt tuuleenergia potentsiaali, aga samas on tuuleenergial suhteliselt väikene populaarsus. Põhjusteks tuuakse, et tuulegeneraatorid muudavad maastiku ilmet, on lärmakad ning põhjustavad ohtu lindudele ja loomadele (Social acceptance of Wind Energy Projects 2013: 7/11). Ettevõtte tuulegeneraatorite juhi sõnul on seni riigil olnud väikene huvi eratarbijate seas taastuvenergiat populariseerida ja toetada (Gregor 2013).

Aastal 2013 võeti vastu riiklikul tasemel uued juhised taastuvenergia toetamiseks. Toetust antakse eraettevõtetele (sh välismaistele ettevõtetele), munitsipaalettevõtetele ja muudele assotsiatsioonidele, et abistada neid investeeringute (sh tuuleenergia kasutamisel tehtud investeeringute) ja uuringute tegemisel taastuvenergia valdkonnas. Eesmärk on muuhulgas toetada taastuvenergia kasutamist ja populariseerimist. (Ministry of Employment and the Economy) Teadlikkuse tõstmise nimel tegutseb Soomes ka Eesti Tuuleenergia Assotsiatsiooniga analoogne Suomen Tuulivoimayhdistys. Seega on märke, et riik hakkab rohkem sekkuma taastuvenergia arendusse. Kuigi esialgu saavad kasu sellest vaid juriidilised isikud, siis on ka nemad potentsiaalsed kliendid.

Turule sisenemisel tuleb olla aga ettevaatlik, sest inimeste endi hoiakud on visad muutuma ning see võib olla oluliseks takistuseks turul edu saavutamiseks. Uurida on vaja ka riigis konkureerivaid ettevõtteid ja nende müügiedu. Esmasel uuringul interneti kaudu ei ole turul

suurt konkurentsi 10 kW ja 20 kW tuulegeneraatorite osas. Samas on mitmeid pakkujaid väiksemate nt 4 kW tuulikute seas. Käesolevas töös konkurentsianalüüsi ei tehta, kuna töö maht seda ei võimalda. Infot konkurentide kohta saab ettevõtte uurida täpsemalt Suomen Tuulivoimayhdistys kaudu.

Saksamaa tuulekaart näitab sarnaselt Soome kaardile suuremaid tuulekiirusi ranniku piirkonnas (vt joonis 2.6). Samas on üle poole Saksamaast küllalt tuulerikas, et tuulegeneraatori abil energiat toota. Joonise paremal poolel on märgitud ära suurimad tuulegeneraatorid Saksamaal. Kaart illustreerib tuulegeneraatorite populaarsust riigis. Saksamaa on paigaldatud väikeste tuulikute arvuga Euroopas Suurbritannia järel teisel kohal. Tuulest saadavad energiamahud on suured.



**Joonis 2.6.** Saksamaa tuulekaart ja paigaldatud tuulegeneraatorite kaart (Wachsmann, Tolmasquim 2003: 1031)

Kogu tuuleenergia tootmisvõimekus oli 2012. aasta lõpuks Saksamaal 31,332 MW. Protsentuaalselt moodustas tuulest saadav energia 2011. aasta lõpu seisuga 10,6 % kogu energiatarbimisest. (Wind in power 2012 : 11) Seoses suurte tuulikute levikuga on

tuulegeneraatorid riigis ka laialdaselt elanikkonna seas aktsepteeritud. Vastasseis tuulegeneraatorite suhtes on rohkem seotud suurte tuulikuparkide arendamisega. Siiski toetab valitsus tuuleenergia aktsepteerimist andes maksutagastusi tuuleenergiaga seotud projektidega piirkondade arendamiseks. (Social acceptance of Wind Energy Projects 2013: 9,10) Skeptilisus on pärit samadest põhjustest nagu Soomeski. Saksamaa turu eeliseks on aga detailselt välja töötatud energiaefektiivsuse toetused kodumajapidamistele ehk stiimulid energia efektiivsuse saavutamiseks, keskkonna kaitseks, majapidamise moderniseerimiseks ja süsinikdioksiidi vähendamiseks. Eelarve 2011. aastaks oli 900 miljonit eurot. Stiimulid on alljärgnevad (Taxes and incentives for renewable energy 2012: 22):

- Madal intress laenudele, mida kasutatakse efektiivseks energia tootmiseks või hoone moderniseerimisel energiasäästlikuks;
- Subsidiidumid eraomandis hoonetele, mis kasutavad taastuvenergiat või on energiasäästlikud ning otsesed subsidiidumid hoonete moderniseerimiseks ja süsinikdioksiidi heitekoguse vähendamiseks.

Taastuvenergiaallikate kasutamise populaarsuse tõttu on Saksamaal väikese suurusega tuulegeneraatorite tootjate vahel tihe konkurents. (Gregor 2013) Interneti kaudu leiab esialgu 10 ja 20 kW tuulikute pakkujate seas näiteks Aircon, Evancewind, Bornay, Bergey, UGE, Hetronix jne. Pakutavate väiketuulikute võimsuste valik on samuti väga lai, mistõttu on potentsiaalsel kliendil keeruline toodete hulgas orienteeruda. Saksamaa turul on väga oluline eristuda paljudest pakkujatest selge turunduskontseptsiooniga.

Eelnev analüüs põhines üldistel turupotentsiaali kirjeldavatel andmetel. Turu atraktiivsuse määramiseks on vajalik läbida valitud kahe turu kohta täpsem makro- ja mikroanalüüs võttes aluseks turupotentsiaali kõrval ka teised kriteeriumigrupid (vt. joonis 1.6). Kui turgude analüüs on tehtud, siis peab ettevõtte valima parima sisenemismeetodi.

Ettevõttel on projekti algusest saadik olnud nägemus meetoditest, millega välisturgudele sisenetakse. Kuna tegemist on spetsiifilise tootega, mis vajab ka kvaliteetset müügieelset ja järgset teenindust, siis on otsustatud välisturgudele siseneda välismaiste ekspordipartnerite kaudu. Küll aga ei välistata tulevikus vahetut eksporti. Selle eelduseks on aga kogemus

kindlal turul, edukas müük ja võimalus investeerida välismaisesse müügiüksusesse. Lähemate turgude (nt Soome) puhul ei välistata otsest eksporti ka kohe, sest kulud seoses paigaldamise ja hooldusega on mõistlikud. Eestis tehakse tuulikute paigaldamisel koostööd Konesko juhi Mart Järvo Hirtentreuga seotud firma Tannenrode OÜga, mille abil saaks ka ehituslikke paigaldustöid teha ka naabermaades. Lisaks on koostööd pakkuma tulnud ka üks teine Eesti tehnoloogiaettevõtte, kes pakuks tehnoloogia paigaldamise teenust. (Gregor 2013; Hirtentreu M.J. 2013) Välisturgudele sisenemise meetod on valitud mõistlikel alustel. Kuna tuulegeneraatorid on toode, mille paigaldamisega kaasnevad administratiivse iseloomuga asjaajamised, siis on vaja ettevõttel kohaliku partneri abi lõppkliendi nõustamisel. Lisaks on vaja tuuliku paigaldamisel nii ehitusalaste tööde (vundamendi valamine) kui ka tehnoloogia alaste tööde (elektriseadmete paigaldus, ühendamine jms) läbiviimist. Selle organiseerimine distantstilt on aga keeruline ning aja- ja ressursimahukas. Seetõttu on oluline leida endale kindel partner, kes suudab vajalikku teenust Konesko standarditele vastavalt pakkuda. Partneri kasutamisel on oluliseks eeliseks suhteliselt väikesed müügiga seotud kulud aga selle võrra on ka tulud väiksemad. Seega tasub tulevikus kaaluda võimalust kasutada vahetut ekspordimeetodit. Selle eelduseks on aga küllaldane turutundmine ja suured müügiimahud.

Esimeses peatükis käsitletud väliturule sisenemise meetodi valiku sisemistest teguritest (Hollensen 2007: 297; Koch 2001b: 356- 359; Root 1998: 8-15), mis määrab AS Konesko välisturgudele sisenemise meetodi, on üheks ettevõtte suurus. AS Konesko on keskmise suurusega ettevõtte, millel on väga väike rahvusvahelistel turgudel kauplemise kogemus, mistõttu hindab ettevõtte juhtkond välisturgudele sisenemisega seotud riske kõrgelt. Lisaks on ettevõttel suurosanik, kes on huvitatud enamjaolt vaid endaga seotud äritegevuse suunast. See vähendab võimalust teha suuri investeeringuid seoses välisturgudele sisenemisega. Esialgu puuduvad turuosa eesmärgid ja turgudele soovitakse minna ettevaatlikult, et oleks võimalik kiiresti reageerida muutuvatele oludele. Toode spetsiifilisus määrab suuresti ära jaotuskanali.

Ettevõtte väline tegur (Hollensen 2007: 297; Koch 2001b: 356- 359; Root 1998: 8-15), mis kitsendab sisenemismeetodite hulka, on näiteks populaarseim sisenemismeetod.



Tuulegeneraatorite tootjad on üldjuhul laia rahvusvahelise haardega ja kasutavad edasimüüjaid oma toodete turustamisel. Samuti on tiheda konkurentsiga turgude puhul soovitatav kasutada edasimüüjat, kuna heal partneril on turul tegutsemiseks vajalikud teadmised ja oskused ning seetõttu suudab ettevõtte toodet konkureerivate seas esile tõsta. Samas on tuulegeneraatorite müügiga seoses kõrged nõuded maine toetamiseks, mis nõuab kõrget kontrolli ettevõtte poolt. Viimane toetab ettevõttele endale kuuluva või ettevõtte kontrolli all oleva jaotussüsteemi loomist. Käesoleva töö autor leiab, et esmaseks turule sisenemiseks võib esialgu loobuda võimalusest kõiki protsesse juhtida, kuna risk sellega seoses on turu ja kliendi ebapiisava tundmise tõttu suur.

Ühisteguritest (Hollensen 2007: 297; Koch 2001b: 356- 359; Root 1998: 8-15) on AS Konesko puhul sisenemismeetodi valikut toetanud ka suhtevõrgustike puudus. Kuna toetav võrgustik puudub, siis tuleb turul tegutsemise kogemus omandada uute loodavate partnersuhete kaudu. Tunnetuslik kaugus omab rolli ettevõtte sisenemismeetodi valikul Soome, kuna kogemus turuga on olemas ja kulusid seoses jaotusvõrguga ei nähta liiga suurena.

Käesoleva töö autor on seisukohal, et igale turule tuleb eraldi leida sobiv sisenemismeetod. Siiski pole AS Koneskole sisenemismeetodite valik lai, kuna müüdav toode on spetsiifiline ja riskid seoses aktiivse välisturgudel tegutsemise kogemuse puudumisega on suured. Valida on ekspordimeetoditest kas otsene eksport või vahetu eksport. Töö autor teeb ettepaneku ettevõttel esialgu valida sisenemismeetodiks otsene eksport, kuna ka füüsiliselt lähedaste turgude puhul puudub küllaldane turutundmine ja tekkivad probleemid vahetu müügiga seoses võivad põhjustada mainekahju.

Esmane turuanalüüs tehti käesolevas töös makroandmete põhjal, mis iseloomustasid võimalike klientide hulka sihtturul. Selle järgi osutusid atraktiivsemateks turgudeks Saksamaa ja Suurbritannia. Kuna ettevõtte jaoks on oluline usaldusväärse ja toimiva vahendaja olemasolu välisturul, siis keskenduti pärast New Husum 2013 messilt saadud kontaktide järel Soome ja Saksamaa turgudele. Käesoleva töö autor on seisukohal, et kuigi Soome turul on eeliseid füüsilise läheduse, väikese konkurentsitiheduse, heade

makromajanduslike näitajate läbi, siis suurimaks takistuseks, mis võib põhjustada olulisi tagasilööke, on elanikkonna suhtumine tuuleenergiasse. Kuna vastavasisuline töö on ajamahukas ja hoiakud on visad muutuma, siis tuleb ettevõttel Soome turu valiku puhul hoolikalt kaaluda, kui suures mahus ollakse valmis sellele turule panustama. Saksamaa on aga heade näitajatega turg, mille suurimaks puuduseks on suur konkurentsitiheus. Saksa turul edukaks esinemiseks on eriti oluline läbi mõelda turundusplaani, et paremini kliendile meelde jääda ja konkurentidest eristuda. Sisenemismeetodite valik on AS Koneskol piiratud, kuna ettevõttel puudub küllaldane turutundmine ja riskivalmidus. Seetõttu on soovitatav kasutada turgudele sisenemiseks esialgu partnerite abi ehk kasutada sisenemismeetodina otsest eksporti.

### **2.3 AS Konesko turundusplaan ja turundusmeetmestik TUGE®10 ja TUGE®20 turundamiseks.**

Müügitegevuse planeerimisel on AS Konesko koostanud seni ühe dokumendi, milleks on 2009. aastal koostatud Aktsiaselts Konesko Tuulegeneraatorite ekspordiplaan 2012-2013. Ekspordiplaan koostati Ettevõtluse Arendamise Sihtasutusele (EAS) eksporditoetuse taotlemiseks. Dokument sisaldab ülevaatlikku turu- ja konkurentsianalüüsi ja turundusstrateegiat, mille all kirjeldatakse ka turundus- ja müügieesmärke ja turundusmeetmestikku. Kuna toetuse taotlemisega oli kiire, siis kasutati ekspordiplaani koostamisel välisabi. (Gergor 2013) Kuna ettevõtte ise ekspordiplaani otsast lõpuni ei koostanud, siis ei käsitleta töö autori hinnangul dokumenti kui juhendit eesmärkide seadmisel. Ettevõtte tuulegeneraatorite müügieesmärke saaks täpsemalt kirjeldada turundusplaanis. Töö autor leiab, et on siiski väga oluline, et see töötataks välja ettevõtte siseselt, et saavutada töötajate seas dokumendi ja selle kaudu seatud eesmärkide aktsepteerimine.

Turundusplaan (tuulegeneraatorite turustamisega seoses) tuleb koostada vastavalt ettevõtte soovile siseneda mitmele turule korraga. Lähtudes Neves'i (2007: 40), McDonaldi (2000: 40) ja Kotler *et al* (2005: 68) kirjeldusest turundusplaani ülesehituse kohata peab eelnimetatud dokumendi algusosa sisaldama järgnevaid teemasid: sissejuhatuse missiooni ja visiooni lahtikirjutamisega, ettevõtte üldeesmärkide kirjeldus, ettevõtte sisekeskkonna

analüüs ja –kirjeldus, SWOT analüüs ettevõtte tugevuste ja nõrkuste ning nendest lähtuvate võimaluste ja ohtude kohta ning toote kirjeldus. See on koht, kus ettevõtte saab nõ endasse sisse vaadata ja kriitiliselt üle vaadata vajalikud ressursid ja võimekused. Kindlasti ei tohi puudusi karta, sest alles pärast puuduse sõnastamist saab hakata tegelema selle kõrvaldamisega. Nii on tulemuseks konkurentsivõimelisem ettevõtte.

Edasine osa turundusplaani jaguneb riigiti. Eraldi iga riigi kontekstis tuleb käsitleda väliskeskkonna kirjeldamist ja analüüsi, konkurentsianalüüsi, oma toote positsiooni konkureerivate toodete seas, müügieesmärkide seadmist, turundusmeetmetiku osasid, tegevusprogrammi ja selle elluviimiseks ette nähtud eelarvet. Võimalikku ülesehitust ekspordiplaani koostamisel näitab tabel 2.3.

**Tabel 2.3.** Näidis turundusplaani ülesehitusest mitmele sihtturule sisenevale ettevõttele

<p><b>Turundusplaani:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sissejuhatus, missioon, visioon</li> <li>2. Ettevõtte üldeesmärkide kirjeldus</li> <li>3. Ettevõtte sisekeskkonna analüüs ja SWOT</li> <li>4. Toote kirjeldus</li> <li>5. Riik 1 <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Turu kirjeldus ja analüüs</li> <li>5.2 Konkurentsianalüüs</li> <li>5.3 Toote positsioneerimine</li> <li>5.4 Müügieesmärkide seadmine</li> <li>5.5 Turundusmeetmetik</li> <li>5.6 Tegevusprogramm ja eelarve</li> </ol> </li> <li>6. Riik 2 <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 Turu kirjeldus ja analüüs</li> <li>6.2 Konkurentsianalüüs</li> <li>6.3 Toote positsioneerimine</li> <li>6.4 Müügieesmärkide seadmine</li> <li>6.5 Turundusmeetmetik</li> <li>6.6 Tegevusprogramm ja eelarve</li> </ol> </li> </ol>
--

(autori koostatud)

Käesoleva töö autor leiab, et kuigi turundusplaani kõikide osade tähtsus on suur, on kõige tähtsam osa turundusplaanist reaalselt müüki kujundav osa ehk turundusmeetmestik. Kõige keskmes on toode ise, mida välisturgudele müüma hakatakse. AS Konesko poolt turustama hakatavate toodeteks on TUGE®10 ehk 10 kW tuulik ja TUGE®20 ehk 20 kW tuulik. Tuulegeneraatorite arendustööde faasis telliti dokument nimega Väiketuulikute disainiuuring, kus on olemasolevaid tuulikute disaine uuritud võimalike klientide vaatenurgast ehk millise kliendi jaoks on disainitud toode oluline ja millise jaoks vaid töökindlus ja võimalikult odav hind. Disaini osas on turul müüdavad tuulikud jaotatud viieks (Pärn *et al* 2010: 6-11):

- Konstruktor – robustse olemusega, mis jätab tasukohasema mulje;
- Geomeetiline – range geomeetilisus rõhutab tehnilist korrektsust;
- Pehmendatud/modelleeritud – orgaanilised vormid, mis muudavad toote ümbruskonnaga ühtesulavamaks ja rõhutab sõbralikkust ja inimlikkust;
- Mootor- generaatori korpus on katmata ja jätab tehnoloogilise mulje;
- Jutustav- kirjeldus jälgendab loodust, nt herilase värvides generaatori korpus;
- Roheline – tuuliku lahendus ja tootmine lähtuvad keskkonnasäästlikest printsiipidest.

Kuna turg on suhteliselt uus, siis on väiketuulikutel siiani disaini osas kompromisse tehtud. Oluline on olnud rohkem tootest saadav kasu kui selle ilu. Käesoleva töö autor leiab, et AS Konesko on väga hästi ära kasutanud võimaluse selles osas oma tootele konkurentsieelist luua. TUGE® tuulegeneraatorite disain telliti disainibüroolt ja kuuluvad pehmendatud/modelleeritud disainiga tuulegeneraatorite gruppi. Lisaks on eelnimetatud dokumendis kirjeldatud toote edu tagavaid disainiargumente, milleks on järgnevad (Pärn *et al* 2010:12-19):

- Meeldejäävus ja identiteet- tuulikul on oma spetsiifiline kuju või värvus, mille järgi tunneb kaugelt toote ära, iga püstitatud tuulik on seeläbi reklaam;
- Tuulik ja mast on terviklahendus – mast mõjutab oluliselt tuuliku tajutavat väärtust, sõrestikmastid on küll odavamad, kuid loovad ka odavama kuvandi;
- Seriaalsus- ühe tootja erinevad tuulikud on sarnase äratuntava disainiga;

- Vaadeldavus – inimene vaatab tuulikut alt- üles mistõttu on vajalik ka turbiini alumise osa meeldiv kujundus;
- Heli- võimalikult vaikselt töötav tuulik on tarbijale vastuvõetavam;
- Värvivalik- lihtsaim ja odavaim viis eristumiseks.

AS Konesko on tuulikute väljatöötamisel tõsiselt arvestanud eelnimetatud dokumendiga ja on loonud toote, mis on mastiga visuaalselt terviklik, meeldejääva tuulegeneraatori korpuse ja tiivikulabade kujundusega, seriaalsusega ehk mõlemad tuulikutüübid on samasuguse kujundusega, alt vaadeldavad ja eristuva värviga. Värvidenäpunäide pakub AS Konesko hetkel valget ja sinist. Tuulegeneraatori korpuse osa on värvitud heleda taevasinisega, mis loob maheda emotsiooni ja sulandub paremini taevaga. Tuuliku töötamisega kaasnev heli on üks tõsisematest puudustest, mis antud tootekategoorial on probleemiks. AS Konesko tuulegeneraatorite projektijuhi sõnul on nad hetkel juba toote küllalt vaikselt saanud, kuid arendustegevus selles osas veel jätkub (Gregor 2013).

Kuigi toote disain on väga oluline, ei osteta kallist kõrgtehnoloogilist toodet siiski ainult ilu pärast, vaid rohkem sellest saadava kasu pärast (Kotler *et al* 2000: 539). Ettevõtte tuulegeneraatorite projektijuhi sõnul rõhutatakse toote puhul enam kvaliteedile ehk töökindlusele ja efektiivsusele ehk kasulikkusele. Siiski möönab ta, et efektiivsuse osas veel arendustööd käivad. (Gregor 2013) Kõrgtehnoloogiliste toodete puhul on sage, et tootega seotud vead hakkavad ilmnema kasutamise käigus. Seetõttu on seni alles aastase perioodi jooksul müüdud tuulikud sisuliselt ettevõttele abiks ka testimiseks vajaliku informatsiooni saamiseks. Tekkinud puudused kõrvaldatakse ja toodet täiustatakse paralleelselt arenduste käigus. Nii tuulegeneraatorite projektijuht kui ka ettevõtte juht kinnitavad, et toode on valmis müügiks ja arendustööd käivad peamiselt toote täiustamise nimel (Gregor 2013, Hirtentreu M.J. 2013).

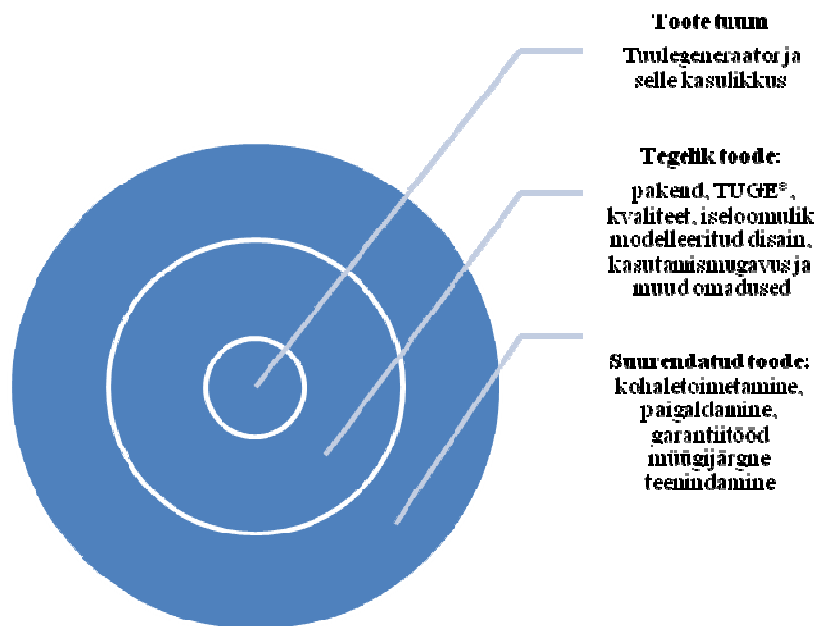
Kuna sertifitseerimisprotsess käib kuni 2013. aasta lõpuni, siis on Eestist püstitatud toodete juures piisavalt aega leida kasutamisel tekkida võivaid vigu, mistõttu saab ettevõtte muretumalt toote kvaliteedile tuginedes välisurgudele müümist alustada. Kõrgtehnoloogilise toote töökindlus enne välisurgudel müügi alustamist on oluline, et

pakkuda tarbijale kindlustunnet kallihinnalise toote soetamisel. (Yadav et al 2006: 60, 64; Tripathi 2012: 5) Toote töökindlus on oluline ka seetõttu, et välisturul tekkivate probleemide lahendamine on distantsilt keerulisem. Lisaks võib probleemne toode põhjustada ettevõttele olulist maineriski.

Klient, kellele AS Konesko tuulegeneraatori välja töötas, on tuulegeneraatorite projektijuhi sõnul praktilise meelega mugavust hindav keskkonnateadlik tarbija. Viimane võib olla nii era- kui ka äriklient. Vastavatele tingimustele võivad vastata nt edukamad talunikud, kellel on tuulegeneraatori ostmiseks ja paigaldamiseks ressursi ja ruumi kuhu toode püstitada. Ettevõtte juht näeb kliendina ka saartel olevaid majapidamisi, kus on piiratud ligipääs elektrienergiale aga samas on küllaldaselt tuult, et viimasest energiat toota. Tuulegeneraatorite projektijuht on samas selle mõtte osas skeptiline, kuna TUGE® suurusega tuulikud eeldavad ka kalleid ja mahukaid akupanku, kuid viimaste tasuvusaeg on ebamõistlikult pikk. (Gregor 2013, Hirtenrteu M.J. 2013) Viimast toetab ka Vaasa Energy Institute'i (2013) artikkel, mille järgi piisab saartel olevate suvemajapidamiste energiatarbimise rahuldamiseks 2 kW tuuliku soetamisest. Kuna ettevõttes on võtmeisikutel erinevad arusaamad toote kasutusvõimalustest, siis tuleb turgudele sisenemisele eelnevalt täpselt ära kirjeldada potentsiaalne lõppklient, kuna nii turu-uuring kui ka turundustegevus põhineb sellel infol.

Seega sobivad nii tootedisain kui ka toote kvaliteet potentsiaalse kliendi ootustega. Siiski on tuulegeneraator vaid osa komplektsest tootest, kuna lisandub ka veel müügieelne ja –järgne teenindus. Kotleri ja tema kaasautorite (Kotler *et al* 2005: 539) toote kolmest tasemest omab AS Konesko edasimüüjaid kasutades kontrolli vaid kahe sisemise kihi üle (vt joonis 2.3). Kuna toote tuuma tajub tarbija komplektsest tootest vaid 20 protsendi ulatuses, siis on väga olulised toote tuuma ümbritsevad kihid. Tegelikult toote kujundamine on samuti Konesko kontrolli all ja seetõttu on väga oluline kujundada toode ja selle reklaammaterjalid lõppkliendile rahuolu pakkuvaks. Viimase kihi osas otsene kontroll AS Koneskol puudub, kuid juhtida saab seda luues läbimõeldud partnersuhted, pakkudes partnerile teeninduse pakkumiseks vajalikku tuge ja leppides kokku partneriga ettevõtte jaoks olulised teenindusstandardid.

Teist kihti ehk tegeliku toote kihti saab ettevõtte kujundada ka brändiloomes kaudu. Bränd loob lõpptarbijale tunnetuse tootest (Alon 2013: 288, 290; Kotler 2004: 4; Kotler *et al* 2005: 559). Olukorras, kus valida on mitmete konkureerivate toodete vahel, võib bränd olla see, mis otsuse just kindla toote suunas kallutab. Bränd peab olema kuvatud iga kanali kaudu, mis informatsiooni tarbijani viib. Seega peab brändi toetama nii teenindusstandard, kodulehekülg, toote kujundus, reklaammaterjalid jne. Käesoleva töö autor leiab, et ühtne lähenemine loob pildi terviklikkusest ja viitab hoolikale läbimõtlemisele. Brändiorientatsioon aitab luua tarbijas kindlustunnet, et seda toodet tasub osta. Tuulegeneraatori ostmise puhul on kindlustunne väga oluline, kuna toode on suur investeering ning sellelt oodatakse kindlat kvaliteeti.



**Joonis 2.3.** AS Konesko “võtmed kätte” toote kihid (autori koostatud)

Töö autor soovib ettevõttel läheneda brändiloomele komplekselt ja kujundada nii toodet reklaamivad materjalid kui ka kaasas käiv teenindus toetama toote kuvandit. Selleks on soovitatav kasutada välisabi, et kujundada ettevõtte koduleht ja reklaammaterjalid sama visuaalselt auditavaks kui toode ise. Positiivne kogemus tootedisaini tellimisel on juba olemas ja üheks võimaluseks on kasutada sama disainibüroo abi. Kuigi toote müümisel kasutatakse vahendajaid, kujundab ettevõtte ise reklaammaterjalid ja lisaks uurib teadlik

suurt investeringut tegev klient ka interneti kaudu ostetava tuulegeneraatori tootja kohta, mis tähendab vajadust ka visuaalselt meeldiva ja informatiivse ning sisuka veebilehe järele.

Teiseks väga oluliseks turundusmeetmestiku osaks on **hind**. Vastavalt tuulegeneraatorite ekspordiplaanile on AS Konesko positsioneerinud tuulegeneraatorite hinna vastavalt turu keskmisele hinnatasemele põhinedes tarbijaväärtustel (vt. joonis 2.4) ehk toodang kõrge kvaliteediga ja keskmise hinnatasemega. Turule sisenemisel pakutakse toodet alguses odavama hinnaga ja samuti saavad suurema mahu ostnud kliendid odavamat hinda. Lisaks mainitakse dokumendis, et hindade väljatöötamisel arvestatakse nii väliste teguritega (sh nõudlus, konkurentsivõime) kui ka siseste teguritega (ettevõtte eesmärgid, kulud, toodete kasumlikkus). (AS Konesko tuulegeneraatorite ekspordiplaan 2012-2013 2009: 55; Gregor 2013)

		HIND		
		KÕRGE	KESKMINE	MADAL
KVALITEET	KÕRGE	Esmaklassiline strateegia	Kõrge väärtuse strateegia	Super-väärtuse strateegia
	KESKMINE	Ülehindamise strateegia	Keskmise väärtuse strateegia	Hea väärtuse strateegia
	MADAL	Röövimise strateegia	Vale majandamise strateegia	Ökonoomsuse strateegia

**Joonis 2.4.** Konesko AS hinnastrateegia (AS Konesko tuulegeneraatorite ekspordiplaan 2012-2013 2009: 56)

Hetkel koosnevad AS Konesko poolt tuulegeneraatorite välisturgudele sisenemise hinnad kahest komponendist - toote omahind ja kasumimarginaal. Kasumimarginaal on 50 % omahinnast. Hinnale lisandub käibemaks. Kuna müüakse Ex Works tarne kaudu, siis hind sisaldab füüsilise toote omahinda ilma logistikakulude, sihtkoha ladustamiskulude ja teeninduse ning paigalduseta. Erinevatele turgudele erinevat hinnakujundust ei tehta. Tootja poolt määratud hind on müügihinnaks ka välisturul. Välismaine partner saab marginaalist



vastavalt koostöölepinguga kokkulepitule kindla protsendi. Kui vahendaja täidab kokkulepitud müüginahku, siis antakse partnerile hinnast 10 % alla ja kui rohkem, siis 15 % alla. Mahud, mille puhul allahindlust tegema hakatakse, pole kokku lepitud. (Gregor 2013, Hirtentreu M.J. 2013)

Madalama hinnaga turgudele sisenemine kiirendamiseks toote vastuvõttu turul on turule esmasisenejate puhul mõistlik, kuna loob turul olevate konkureerivate toodete seas võimaluse lõppkliendi tähelepanu köita ja kiirendada vastuvõttu turul (Ingenbleek, van der Lans 2013:30). Ettevõtte on uurinud ka konkureerivate toodete hinnatasemeid ja määratletud oma toote positsiooni nende hulgas. Siiski põhineb hinnastamine hetkel enamasti tootel endal ehk toote kulud pluss marginaal, mida Sherlock ja Reuvid (2005: 76) on välja toonud kui kõige ebaefektiivseima hinnakujunduse meetodi. Lähtutakse ettevõtte enda jaoks minimaalsest tulust, millega saavutatakse aktsepteeritav kasumlikkus. Kuna hinnakujundus tehakse kõikide turgude jaoks ühine, siis ei ole lähemalt uuritud klientide hinnatundlikkust.

Sisukas turu-uuring aitab hinnakujundusele kaasa, sest näiteks selgub juba üldisematest statistilistest andmetest, et Läti klient on hinnatundlikum kui Saksamaalt pärit klient. Soovituslik on teha enne hinnakujunduse kinnitamist iga sihtturu kohta eraldi tabel (vt tabel 2.4), mis sisaldab võrdlust ideaalse tootega vastavalt DISTEH mudelile (Scarlat 2004: 42-46), TUGE® ja paari sarnase turul eksisteeriva konkureeriva toote vahel.

Toodetel võrreldakse kõige olulisemaid lõppkliendile tähtsamaid kriteeriume. Nagu näiteks tööle hakkamise ja välja lülitumise tuulekiirused, maksimaalse võimsuse saavutamiseks vajalik tuulekiirus, rootori diameeter jne. Kuna ettevõtte ise on oma tuulegeneraatori arendusega tegelenud, siis on neil kindlasti ka arusaam, milline peaks olema ideaalne toode. Ideaalse toote näitajad kõrvutatakse tabelis oma toote ja konkureerivate toodete näitajatega. Kui paremusjärjestus on tehtud, siis saab võrrelda oma toote paiknemist nende hulgas ja arvestada välja võimalik toote hinnaklass.

**Tabel 2.4.** Näidis oma toote hinna kujundamiseks lähtuvalt ideaaltootest ja kliendi vajadustest

	Ideaalne toode	TUGE ®	Turul 1 müüdav konkurent A	Turul 1 müüdav konkurent B
Lõppkliendi jaoks kõige olulisem tootetunnus	xxx	xx	xxx	xx
Lõppkliendi jaoks teisena oluline tootetunnus	xxx	xxx	xx	x
Lõppkliendi jaoks kolmandana oluline tootetunnus	xxx	x	xx	x
Koht turul		2	1	3

Allikas: (autori koostatud)

Hinnakujundus peaks olema läbi mõeldud iga sihtturu jaoks eraldi, kuna erinevatel turgudel on klientidel erinevad eelistused ja võimalused, mis on tingitud erinevatest faktoritest (Cavusgil 1996: 68,69; Marsh 2000: 201,202; Stöttinger 2001: 57,58). Lisaks erinevad turuti ka koostööpartnerid, kelle kaudu AS Konesko tuulegeneraatoreid välisurgudel turustab. Kuna AS Konesko plaanib kasutada eksportimisel välismaiste edasimüüjate abi, siis on ettevõtte jaoks **jaotuskanali** kõige olulisemaks komponendiks sihtturul tegutsev partner.

Tuulegeneraatorid on toode, mille müüjal on toote erisuste tõttu pikaajaline kontakt ostjaga. Kuna tegemist on kallil kõrgtehnoloogilise tootega, siis soovib selle lõpptarbija saada enne ostu sooritamist rohkelt informatsiooni toote omaduste kohta (Yadav *et al* 2006:63). See eeldab hea teenindusoskuse olemasolu. Lisaks on ostjale vaja ka palju tuge asjaajamisel ametkondadest vajalike lubade saamiseks. Kui load on saadud, siis vajatakse abi toote paigaldamisel. Nii ehituslikel töödel tuuliku paigaldamisel kui ka tehnilistel töödel nt inverteri paigaldamisel ja ühendamisel. Müügijärgselt on vaja veel käia tuulegeneraatorid seadistamas, hooldamas või vajadusel parandamas.

AS Konesko tuulegeneraatorite projektijuht tõi välja olulisemad kriteeriumid, mis on ettevõtte jaoks edasimüüjate valikul tähtsad võttes aluseks Alon *et al* (2013: 353), Varis *et al* (2005: 19-36) ja Cavusgil *et al* (1995: 297-304) uurimustes välja toodud kriteeriumigrupid. Ettevõtte faktoritest on need reputatsioon, rahvusvaheline kogemus teiste partneritega, äriühingustik ja geograafiline kate (vt. joonis 1.10). Finantsfaktoritest tõi ta olulisemana välja potentsiaalse partneri finantsilise võimakuse, võimaluse toetada finantsiliselt turundust ja võimalust säilitada inventari. Turundus- ja müügifaktoritest on ettevõtte jaoks tähtsamad turuosa, teadlikkus tootest ja sihtturust, partneri poolt müüdavad brändid ning müügi jõu efektiivsus ja klienditeenindus. Lisaks soovitakse vahendajalt valmisolekut ja soovi saavutada miinimum müügieesmärk ja valmidust investeerida müügikoolitusse. Seega on AS Konesko kujutluses ideaalne partner hea turutundmisega, tugeva finantstaustaga ja heade klienditeenindusoskustega.

Töö autor teeb ettepaneku ehitada partneri valiku II etapp (vt tabel 1.10) üles sarnaselt hinnakujundusskeemile. Esiteks järjestab ettevõtte enda jaoks olulised partneri omadused ja seejärel kõrvutab need omavahel. Valikul tuleb arvesse võtta ka partneri arengupotentsiaali.

Kui partner on halva teenindusmainega, siis on võimalik, et ettevõtte ei väärtusta küllaldaselt teeninduse kvaliteeti. Kui selline suhtumine on juba juurdunud ettevõtte väärtustesse, siis ei ole ka loota, et selles osas paranemist toimuks. Samas on inventari säilitamise probleem kergemini lahendatav.

Enne lõplikku valikut tuleks VI ehk lõplike läbirääkimiste etapis (vt tabel 1.10) ettevõttel enda jaoks läbi mõelda, mida nad partnerilt täpselt ootavad. Oma ootuste kirjapanek aitab paremini paika panna partnersuhete tingimused ja teeb partnerlepingutega seotud läbirääkimised konstruktiivsemateks. Ootused võivad olla näiteks järgmised:

- Pühendumist toote aktiivsele müügile;
- Võimekust pakkuda kliendile täislahendust müügieelsest konsultatsioonist kuni tuuliku seadistus- ja hooldustöödeni;
- Müügimeeskonna valdkonnaalast kompetentsust;
- Kvaliteetsete koostööpartnerite kasutamist ja järelvalvet nende üle;
- Tagasiside edastamist klientidelt AS Koneskole, et viimased saaksid teha vajalikke täiendusi või kujundada turundustegevusi.

Ootuste kõrval tuleb ka läbi mõelda tingimused, mida AS Konesko oma partnerile pakkuma hakkab. Näiteks pakub ettevõtte:

- Kvaliteetset toodet;
- Müügi ainuõigust kindlas piirkonnas;
- Koolitusi ja tuge tootega seotud teemadel;
- Tuge turundustegevustes nt reklaammaterjalid, ühised messikülastused, artiklid ajakirjanduses jne;
- Hinnasoodustusi.

Partnerettevõtte valikule ja lepingu sõlmimisele järgneb partnersuhte juhtimine, mis ei ole eelnevast vähem tähtsam. Hea partner on väärtus, mida peab hoidma. Seega on väga tähtis, et partner kui klient tunneb ennast olulisena. Regulaarne suhtlemine ja vahetu kokkusaamine aitab ärisuhtluse meeldivamaks teha ja seatud eesmärged paremini saavutada.

Suhtlus partneriga on ka üheks olulisemaks **müügitoetuse** vahendiks. Kuna AS Konesko esialgse plaani järgi lõppkliendiga otse kokku ei puutu, siis on müügitoetus suunatud vahendajale. AS Konesko tuulegeneraatorite ekspordiplaani järgi (2009: 57) on ettevõtte olulisemaks müügitoetusvahendiks isiklik müük ja turukülastused.

Tabelis 2.5 on välja toodud AS Konesko peamised müügitoetusvahendid. Tuulegeneraatorite müügitoetus erineb seetõttu, et lisaks toote tutvustamisele peab ka paralleelselt mõtlema tuuleenergia ja tuulegeneraatorite populaarsuse ja aktsepteeritavuse kasvatamisele. Seetõttu on oluline, et AS Konesko osaleks aktiivselt ka tuuleenergia assotsiatsioonide töös ja kirjutaks artikleid ajakirjandusse.

Ka müügitoetus sõltub sihtturu eripärast, mistõttu on ka müügitoetus vajalik kujundada iga sihtturu vajaduste järgi. Kõige olulisem on enda n.ö pildil hoidmine. See võib toimuda aktiivse partnersuhete juhtimise kaudu või reklaammaterjalide läbimõeldud ülesehituse abil või hoopis sisuka kodulehekülje kujundamisega, kuid kõige olulisem on käesoleva töö autori arvates, et müügitoetus oleks läbi viidud ühtse nägemuse järgi ja toetaks toote kuvandit. Seega saab näiteks reklaammaterjalide väljatöötamisel kasutada näiteks sama disainibüroo abi, kes ka tuulegeneraatori disaini ettevõttele välja pakkus. Ühtsete sümbolite ja aluste järgi turunduse kujundamine loob ettevõttest tervikuna mulje ja aitab nii toodet kui ka ettevõtet tunnetada usaldusväärse ja professionaalsena.

Eesmärkide sõnastamiseks ja tegevusplaani paikapanekuks on heaks vahendiks turundusplaan. Mitmele turule korraga sisenemisel koostatakse turundusplaan alates turundusmeetmestikust igale turule eraldi, kuna kõik turud on erinevad ja vajavad individuaalset lähenemist. Oluline on, et ettevõtte koostaks oma turundusplaani ise, et eesmärgid ja tegevuskavad oleksid aktsepteeritavad juhendid edasiseks tegutsemiseks.

**Tabel 2.5.** AS Konesko müügitoetusvahendid

<b>Müügitoetusvahend</b>	<b>Tegevuste kirjeldus</b>
<b>Müügitöö</b>	
Turukülastused	Potentsiaalsete oluliste äriklientide, koostööpartnerite külastus sihtturgudel koha peal.
Messide külastused ja messidel osalemine	Tuulegeneraatorite müügivõrgustiku loomiseks, konkurentide ja turgudel toimuvate trendide jälgimiseks, lõpptarbivate vajaduste hindamiseks
Tootesitlused ja -koolitused	Tootesitlusi ja -koolitusi plaanitakse läbi viia tutvustamiseks erinevaid tuulegeneraatoritega seotud aspekte, tööpõhimõtteid-sihtgrupp vahendajad
Isiklik müük	Vahetu kontakt müügijuhi ja potentsiaalse kliendi vahel aitab paremini mõista klientide vajadusi, rahulolu ja koostöö võimalusi.
Turundusmeeskonna täiendamine	Tuulegeneraatorite sihtturgude Turundus- ja müügimeeskonna komplekteerimine
<b>Avalikkussuhted</b>	
Sponsorlus	Võimalus ettevõtte kuvandi kujundamiseks
Artiklid massimeedias	Artiklite kirjutamine ajalehtedesse ja ajakirjadesse tuuleenergia populaarsuse tõstmiseks.
<b>Reklaam</b>	
Tootenäidised	Tootenäidised paigutatakse toote tutvustamiseks sihtriikidesse.
Kataloogid ja muud reklaammaterjalid	Toodete tutvustamiseks ning reklaami eesmärgil messidel ja klientidega kohtumisel
Kodulehekülg	Kliendi erinevate ideede realiseerimise võimalusi tutvustav kodulehekülg sihtriigi keeltes.
Reklaam massimeedias	Konesko tuulegeneraatorite populaarsuse tõstmiseks on oluline informatsiooni avaldamine ajakirjanduses.
Reklaam olulistes organisatsioonides	Info levitamine erinevates tuuleassotsiatsioonides
Reklaamkingitused	Ettvõtte sümboolikaga reklaamkingitused
<b>Uuringud, küsitlused</b>	
Klientide rahulolu, vajaduste uuring	Viiakse läbi olemasolevate toodete täiustamiseks, kitsaskohtade kõrvaldamiseks
Turg ja konkurentide uuringud	Aitab välja selgitada sihtturgude nõudeid toodetele
<b>Müügi stimuleerimine</b>	
Soodushindadega toodete pakkumine	Toote müügi stimuleerimiseks tehakse hindade osas eripakkumisi, et turgudele edukamalt ja kiiremini siseneda.

Allikas: (AS Konesko tuulegeneraatorite ekspordiplaan 2012-2013. 2009 : 57-58)

Turundusmeetmestiku välja töötamisel on kõige olulisem, et see vastab lõppkliendi ootustele ja ettevõtte poolt loodavale toote kuvandile. AS Konesko on loonud oma tuulegeneraatorile meeldejäeva välimuse, kuid kvaliteetset kuvandit loovat välimust peavad toetama ka teised toote osad ehk müügieelne ja –järgne tegevus. Selleks on oluline, et ettevõtte valib endale usaldusväärse partneri, kes ettevõttele vajalikul tasemel teenust suudaks pakkuda.

Hinnakujunduses soovitab käesoleva töö autor ettevõttel üle vaadata oma kulud pluss marginaal hinnastamine. Üheks võimalikuks variandiks on koostada võrdlustabel ideaalse toote ja paari konkureeriva toote kohta ning positsioneerida ennast nende seas. Iga turu kohta tuleks teha eraldi analüüs arvestades tarbija hinnatundlikkusega.

AS Konesko jaotuskanali kõige olulisem osa on partner, kelle olemasolu turul on ka ettevõtte jaoks üks olulisemaid turu valiku kriteeriume. Ka partneri valikul on vaja enda jaoks defineerida ära olulisuse järjekorras valikukriteeriumid ja nende põhjal leida sobivaim koostööpartner. Müügitoetuse juures on kõige tähtsam kooskõla toote ja ettevõtte kuvandiga ja ühtne sõnumi edastamine. Kokkuvõttes on oluline, et ettevõttel oleks selge ja süstemaatiline nägemus miks nad välisturgudele soovivad minna, mis on nende eelised ja puudused, millised on need turud, kuhu soovitakse siseneda, kuidas sinna soovitakse siseneda ja kuidas ehitatakse üles müügi- ja arendustöö.

## KOKKUVÕTE

AS Konesko on loomisest alates olnud rahvusvaheline ettevõte, kuid allhanget tegeva ettevõttena pole neil kunagi olnud vajadust teha aktiivset müügi- ja turundustööd. Seoses viimaste aastate majandusraskustega otsustas ettevõte riskide maandamiseks turule tulla omatootega, milleks said olemasolevatele oskustele ja võimalustele tuginedes tuulegeneraatorid. Siiani on ettevõte lähenenud välisturgudele sisenemisele mittesüsteemaatilisel. Kuigi mittesüsteemaatiline lähenemine võib samuti tuua välisturgudel edu, siis väidab töö autor, et süsteemaatilise meetodi kasutamisega on paremad äritulemused tõenäolisemad. Sellest tulenevalt on käesoleva töö eesmärk pakkuda ettevõttele võimalus läheneda välisturgudele sisenemisele senisest teisiti ehk süsteemaatilisel. Töö käigus teeb autor ettepanekuid sisenemisprotsessi eesmärgistatumaks ja läbimõeldumaks muutmiseks.

Töö teoreetilises osas keskendutakse välisturgudele sisenemise protsessi oluliste osade teoreetiliste aluste uurimisele. Ettevõte peab analüüsima enda valmisolekut välisturgudele sisenemiseks, seadma rahvusvahelistumisel lühi- ja pikaajalised eesmärgid, tegema läbimõeldud valiku võimalike sihtturgude seas, kaaluma erinevaid alternatiivseid sisenemismeetodeid ja kujundama ühtset kuvandit toetava turundusmeetmestiku. Töö autori arvates on oluline heade tulemuste saavutamiseks läbida süsteemaatilisel kõik eelnevalt kirjeldatud tegevused.

Esiteks uuritakse teoreetilises osas ettevõttesiseseid põhjuseid välisturgudele sisenemiseks. See on käesoleva töö autori arvates oluline, kuna põhjused on aluseks eesmärkide seadmisele. Lisaks uuritakse ettevõtte valmisolekut rahvusvahelistumiseks, kuna ettevõtte peab teadma, millised on organisatsiooni tugevused ja nõrkused, et tugevused eelistena ära kasutada ja nõrkuste parandamisega tegeleda. Peale eelneva on ettevõttel vaja enne turgudele sisenemist sõnastada võimalikult täpselt eesmärgid, mida soovitakse saavutada,



kuna sellele ehitatakse üles turgude valik, sisenemismeetodi valik ja müügi- ning turundusplaan.

Teiseks oluliseks välisturgudele sisenemise eelduseks on põhjalikult läbi viidud sihtturu valik. Erinevate teoreetiliste käsitluste põhjal on käesoleva töö autor kokku pannud mudeli, mille aluseks on valikukriteeriumite järjestamine olulisuse järgi. Tähtis on seejuures jälgida, et järgnevatesse etappidesse jõuaks võimalikult vähe sihtturge, et muuta turu-uuring vähe ressursisinõudvaks.

Sisenemismeetodeid uuriv alampeatükk käsitleb erinevaid sisenemismeetodeid, kuid töö autor keskendub antud peatükis eelkõige ekspordile kui uuritava ettevõtte jaoks kõige sobivamale turgudele sisenemise meetodile. Kui ettevõttel on vähe ressursse, kogemust ja seetõttu ka väike riskitaluvus, siis peaks ettevõtte kaaluma välispartnerite abil turgudele sisenemist ehk otsest ekspordi. Sihtturul omandatud kogemuse ja kontrollivajaduse kasvades ning ressursitundlikkuse vähenedes saab ettevõtte muuta sisenemismeetodit ja suurendada oma seotust välisturuga.

Turundusplaan on ettevõtte müügitööd abistav tegevusprogramm. Käesolevas töös on turundusplaani ja turundusmeetmestikku uuritud seoses kõrgtehnoloogilise toote turundamise iseärasustega põhjusel, et empiirilises osas käsitletakse kõrgtehnoloogilist toodet müüma hakkavat ettevõtet. Rohkem on töö autor keskendunud turundusplaani südamele ehk turundusmeetmestikule, kuna see on turundusplaani osa, mis kõige enam tegeleb müügi- ja turundustöö kujundamisega. Turundusmeetmestiku – toode, hind, jaotusvõrk ja müügitoetus – kujundamisel tuleb aga tähelepanu pöörata, et meetmestik toetaks ettevõtte soovitud kuvandit ja oleks lõppkliendile sobiv ja üheselt mõistetav.

Töö empiirilises osas viiakse töö esimeses osas käsitletud teooria kokku tegelikkusega. Selleks on kasutatud juhtumianalüüsi, mille raames viidi läbi intervjuud ettevõtte tuulegeneraatorite tootmissuunaga seotud võtmeisikutega.

Empiirilise osa esimese alampeatükis uuritakse ettevõtte valmisolekut välisturgudele sisenemiseks ja eesmärkide püstitust. Sellega seoses koostas töö autor SWOT analüüsi,

milles tõi välja ettevõtte olulisemad eelised ja puudused rahvusvahelistumisel. Olulisemateks eelisteks on ettevõtte kauaaegne tootmiskogemus ja –võimekus, millele tuginedes saab ettevõtte olla väärtuslik partner välismaistele vahendajatele. Suurimaks puuduseks on turunduskogemuse puudumine, kesine sihtturu tundmine ning ühe suurosaniku vähene huvi uue tootmissuuna vastu, mis võivad takistada toote müügiedu ja tootmissuuna arengut. Eesmärkide seadmisel ollakse aga paraku pigem reaktiivsed mitte proaktiivsed. Töö autor leiab, et selgete eesmärkide seadmine aitab turul tegutseda enesekindlamalt ja seeläbi saavutada paremaid müügitulemusi.

Turgude valik on ettevõttel siiani toimunud samuti reaktiivselt ehk on ajas pidevalt muutunud vastavalt olukorramuutustele. Töö autor on uurinud tuuleenergia potentsiaali ja väikese suurusega tuulikute populaarsust Euroopa ja Eesti turul. Lisaks on vastavalt tuulegeneraatorite projektijuhi eelistustele välja toodud ettevõtte jaoks olulisemad turu valiku otsustuskriteeriumid. Kuna töö maht ei võimalda laialdast turu-uuringut, siis on töös uuritud vaid turupotentsiaali lähtudes võimalike klientide hulgast. Lähemalt on analüüsitud Soome ja Saksamaa turge, kuna hetkeseisuga on viimatinimetatud sihtturud ettevõtte jaoks prioriteetsed. Analüüsist selgus, et kuigi Soomes on suur hulk potentsiaalseid lõppkliente ja vähe konkurente, siis on Soome puhul suureks ohuks elanikkonna vähene tuuleenergia aktsepteeritavus. Saksamaa on samas valitud riikide seast üks atraktiivsemaid, kuid tiheda konkurentsi tõttu on seal eriti oluline pöörata tähelepanu konkurentidest eristumisele, millele aitab kaasa läbimõeldud turundusplaani koostamine.

Empiirilise osa turundusplaani käsitlevas peatükis pakutakse välja mitmele turule siseneda soovivale ettevõttele turundusplaani ülesehitus. Lisaks analüüsitakse täpsemalt ettevõtte poolt läbitud tegevusi seoses turundusmeetmetiku elementide ülesehitamisega. Käesoleva töö autori arvates on kõige olulisem, et turundusmeetmetiku osad vastaksid lõppkliendi ootustele ja ettevõtte poolt loodavale kuvandile. Seega on oluline, et turundusmeetmetiku osad kannaksid sõnumit, mis on üheselt mõistetav. Nii ettevõtte toode, hinnakujundus, lõppkliendi teenindus partneri poolt kui ka müüki toetavad tegevused peavad moodustama ühtse terviku. Visuaalse poole osas saab ettevõtte kasutada välisabi, kuid ülejäänud osade

kujundamisel on oluline tugineda sihtturu eripärale, järjestades valiku tegemisel otsustuskriteeriumid olulisuse järgi.

Kokkuvõttes sai magistritöö eesmärk täidetud analüüsides ettevõtte hetketegevusi välisturgudele sisenemisel ja tehes ettepanekuid, kuidas protsesse süsteemsemaks ja läbimõeldumaks muuta. Magistritöö praktiliseks väärtuseks on AS Koneskole alternatiivse mõtteviisi pakkumine välisturgudele sisenemisele lähenemisel. Samuti on töös leitud mudelid ja tegevuskava kasutatavad ka teiste esmakordselt välisturgudele sisenevate ettevõtete puhul.

Töö edasiarendusena tuleks läbida kogu sihtturgudele sisenemise protsess. Lisaks tuleks uurida turu-uuringute tegemiseks efektiivsemaid uuringumeetodeid. Samuti tuleks täpsemalt uurida turundusplaani osasid, mis said käesolevas töös mahu tõttu vähem käsitletud. Samal põhjusel jäi kajastamata ka välisturgudele sisenemise tegevuste kontrollimehhanismide ülesehitamise ja juhtimise teema. Kuna suur osa ettevõtetest kasutab välisturgudele sisenemisel välispartnerite abi, siis on vajadus edaspidi uurida ettevõttelt ettevõttele turundust.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Albaum, Gerald S., Duerr E., Strandskov J.** International marketing and export management. 5th ed. Harlow [etc.] : Financial Times/Prentice Hall, 2005, p 666
2. **Alon I., Jaffe E., Vianelli D.** Global **marketing : contemporary theory, practice, and cases**. New York : McGraw-Hill Irwin, 2013, p. 602
3. **Andersen O., Buvik A.** Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. – International Business Review. 2002, Vol. 11, pp. 347-363
4. AS Konesko: Tuulegeneraatorite ekspordiplaan 2012-2013. Detsember 2011, lk 63
5. **Brouthers K.D.** Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choise and Performance. – Journal of International Business Studies. 2002, Vol. 33, pp. 203-221
6. **Carner W.J.** Developing a Marketing Plan. - Community Bank Marketing Manual. 2011, Vol. 25, No. 7, pp. 6-1 - 6-22
7. **Cavusgil S.T.** Pricing for global markets. - Columbia Journal of World Business. 1996, Vol 31 No.4, pp. 66-78
8. **Cavusgil S.T., Yeoh, P-L., Mitri M.** Selecting foreign distributors: An expert systems approach. – Industrial Marketing Management. 1995, Vol. 21, pp. 297-304
9. **Chen H., Hu M.Y.** An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance. – International Business Review. 2002, Vol. 11, pp. 193-210
10. **Chetty S., Holm D.B.** Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. - International Business Review. 2000, Vol. 9, pp 77-93
11. **Darling J.R., Seristö H.T.,** Key steps for success in export markets. A new paradigm for strategic decision making. – European Bussiness Review. 2004, Vol. 16, No 1, pp 28-43

12. **Doole I., Lowe R.** International marketing strategy. 3rd ed. London : Thomson Learning, 2001, p. 453
13. **Dovleac L., Balasescu M.** Marketing mix for consumer high technology products. – Bulletin of the Transilvania University of Bracov. 2012, Vol. 5, No. 1, pp. 41-48
14. Eesti Taastuvenergia koda [<http://www.taastuvenergeetika.ee/>] 23.03.2013
15. Eesti Tuuleenergia Assotsiatsioon [<http://www.tuuleenergia.ee/>] 23.03.2013
16. **Eisenhardt K.M., Martin J.A.** Dynamic capabilities: What are they? – Strategic Management Journal. 2000, Vol.21, pp 1105-1121
17. **Elenurm T., Aulik S., Kalbin J., Tammemägi T.** Jah ekspordile! Eesti firmade kogemused ja ekspertide soovitusel. Ekspordi käsiraamat. Tallinn: Director Media, 2012, lk 125
18. **Erelt T., Leemets T., Mäearu S., Raadik M.** Eesti õigekeelsussõnaraamat: ÕS 2006. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus, 2006, lk 1220
19. **Frith S.** Updating Your Marketing Plan. – Franchising World. Oct. 2010, pp. 43- 47
20. **Gaston-Breton C., Martin O.M.** International market selection and segmentation: a two stage model. – International Marketing Review. 2011, Vol. 28, No. 28, pp 267-290
21. **Gregor Indrek (AS Konesko tuulegeneraatorite projektijuht)** Autori intervjuu. Autori märkmed. Tallinn, 06. aprill 2013
22. **He X., Wei Y.** Linking market orientation to international market selection and international performance. – International Business Review. 2011, Vol. 20, pp. 535-545
23. **Hellman K.** Strategy-driven B2B promotions. – Journal of Business & Industrial Marketing. 2005, Vol. 20, pp. 4-11
24. **Hirtentreu Alvar** (AS Konesko tuulegeneraatorite projekti konsultant). Autori intervjuu. Autori märkmed. Harjumaa, 30. märts 2013
25. **Hirtentreu Mart Järvo (AS Konesko tegevjuht).** Autori intervjuu. Autori märkmed. Koeru, 08. aprill 2013
26. **Hollensen S.** Global Marketing. A decision-oriented approach. 4th ed. Harlow [etc.]: Financial Times Prentice Hall, 2007, p 714

27. **Ingenbleek P.T.M., van der Lans I.A.** Relating price strategies and price –setting practices. – European Journal of Marketing. 2013, Vol. 47, No. ½, pp. 27-48
28. **Jaeger, J.,** Not All Third-Party Risks Are Created Equally. - Compliance Week. 2012, Vol.9, Issue 107, pp. 42-63
29. **Jensen M.B.** Planning of online and offline B2B promotion with conjoint analysis. – Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing. 2008, Vol. 16, pp. 203-213
30. **Johansson J.K., Global marketing : foreign entry, local marketing & global management. 2<sup>nd</sup> ed.** Boston : Irwin/McGraw-Hill, p 604
31. **Koch A.J.** Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? – Marketing Intelligence & Planning. 2001a, Vol. 19, No. 1, pp. 65-75
32. **Koch A.J.** Factors influencing market and entry mode selection: developing the MEMS model. – Marketing Intelligence & Planning. 2001b, Vol 19, No.5, pp. 351-361
33. Konesko AS kodulehekülg [www.konesko.ee] 23.03.2013
34. **Kotler P.** A three- part plan for upgrading your marketing department for new challenges. – Strategy & Leadership. 2004, Vol. 32, No. 5, pp- 4-9
35. **Kotler P., Wrong V., Saunders J., Armstrong G.** Principles of Marketing. 4th European ed. Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2005, p. 954
36. **Kuidas koostada turundusplaani?** EAS. [<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/ettevotlusega-alustamine/turundus-ja-esimene-mueuek/kuidas-koostada-turundusplaani> ]
37. **Lopez-Navarro, M.A., Callarisa-Fiol L., Moliner-Tena M.A.** Long-Term Orientation and Commitment in Export Joint Ventures among Small and Medium-Sized Firms. – Journal of Small Business Management. 2013, Vol. 51, No. 1, pp. 100-113
38. **Marsh G.,** International pricing – a market perspevtive. - Marketing Intelligence & Planning. 2000, Vol. 18, No. 4, pp. 200-205
39. **McDonald M.,** Marketing plans: how to prepare them, how to use them. 4th ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2000, p 578

40. **McDougall, P.P., Oviatt B.M.**, International entrepreneurship: The intersection of two research paths. - Academy of Management Journal, 2000, Vol. 43, No. 5, pp 902-906
41. **Melen S., Nordman E.R.** The internationalisation modes of Born Globals: A longitudinal study. – European Management Journal. 2009, Vol. 27, pp. 243-254
42. **Ministry of Employment and the Economy.**  
[[http://www.tem.fi/?89519\\_m=110020&s=2471](http://www.tem.fi/?89519_m=110020&s=2471)]  
[<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3092>]
43. **Morgan N.A., Katsikeas C.S., Vorhies D.W.** Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. - Academy of Marketing Science. 2012, Vol. 40, pp. 271-289
44. **Musso F., Francioni B.** How do smaller firms select foreign markets? – International Journal of Marketing Studies. 2012, Vol. 4, No. 6, pp. 44-53
45. **Neves M.F.** Strategic marketing plans and collaborative networks. – Marketing Intelligence & Planning. 2007, Vol. 25, No. 2, pp. 175-192
46. **Oesterle M., Richta H.N., Fisch j.H.** The influence of ownership structure on internationalization. - International Business Review. 2012, Vol. 22, pp 187-201
47. **Peng M., Meyer K.** International business. London : Cengage Learning, 2011, p 645
48. **Perks K.J., Hugues M.**, Entrepreneurial decision-making in internationalization: Propositions from mid-size firms. – International Business Review. 2008, Vol. 17, pp 310-330
49. **Pärn M., Sõrmus S., Talvet P.** Väiketuulikute disainiuuring. Iseasi OÜ, lk 3-29
50. **Rafiq M., Ahmed P.K.** Using the 7P as generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. – Marketing Intelligence & Planning. 1995, Vol. 13, No. 9, pp 4-15
51. **Root F. R.** **Entry strategies for international markets.** San Francisco : Jossey-Bass, 1998, p 269
52. **Sapienza H.J., Autio E., George G., Zahra S.A.** A capabilities perspective on the effects of early internationalization of firm survival and growth. – Academy of Management Review. 2006, Vol. 31, No. 4, 914-933

53. **Scarlat C.** The Innovative Technologies and Right Pricing Decisions in Marketing. – EBS Review. 2004, No. 18, pp. 42-46
54. **Shane S.** Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities.- Organization Science. 2000, Vol. 11, No. 4, pp 448-469
55. **Sherlock J., Reuvid J.** Handbook of International Trade. 2005, p. 70-89
56. **Small Wind World Report 2013.** World Wind Energy Association. 2013, p 23  
[[http://www.wwindea.org/webimages/SWWR\\_summary.pdf](http://www.wwindea.org/webimages/SWWR_summary.pdf)]
57. Social acceptance of Wind Energy Projects. Expert group summary in recommended Practices. edition 2013, International Energy Agency, pp. 41  
[[http://www.ieawind.org/index\\_page\\_postings/RP/RP%2014%20Social\\_Acceptance\\_FINAL.pdf](http://www.ieawind.org/index_page_postings/RP/RP%2014%20Social_Acceptance_FINAL.pdf)]
58. Social acceptance of Wind Energy Projects. “Winning Hearts and Minds” STATE-OF-THE-ART REPORT. Country report of Finland  
[[http://www.socialacceptance.ch/images/State-of-the-Art\\_Acceptance\\_Wind\\_Energy\\_Finland.pdf](http://www.socialacceptance.ch/images/State-of-the-Art_Acceptance_Wind_Energy_Finland.pdf) ], International Energy Agency, pp. 11, 14.04.2013
59. **Statistikaamet.** VÄLISKAUBANDUS-Kaubavoog, Aasta, KN kaubajaotis ja –grupp. [<http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/Saveshow.asp 25.03.2013> ]
60. **Stöttinger B.,** Strategic export pricing: a long and winding road. – Journal of International Marketing. 2001, Vol. 9, No. 1, 40-63
61. **Taghian M.** Marketing planning: Operationalising the market orientation strategy. – Journal of Marketing Management. 2010, Vol. 26, pp. 825-841
62. **Taxes and incentives for renewable energy.** 2012 KPMG International  
[<http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/taxes-incentives-renewable-energy-2012.pdf>]
63. **Tripathi S.S., Guin K.K., De S.K.** Critical Success Factors for Marketing a New Product: An Empirical Investigation. – The Indian Journal of Management. 2012, Vol. 5, No. 2, pp. 3- 15
64. **Zekiri J., Angelova B.** Factors that influence entry mode choice in foreign markets. – European Journal of Social Sciences. 2011, Vol. 22, No. 4, pp. 572- 584



65. **Zhan S.E.** Choosing a Market Entry Strategy. – World Trade, may 1999, pp. 40-46
66. **Tuppura A., Saarenketo S., Puumalainen., Jantunen A., Kyläheiko K.** Linking knowledge, entry timing and international strategy. - International Business Review. 2008, Vol. 17, pp 473- 487
67. **Uudam Criss** (Eesti Tuuleenergia Klastri arendusjuht) Autori intervjuu. Autori märkmed. Tallinn, 30. märts 2013
68. Vaasa Energy Institute.  
[[http://wind.vei.fi/public/index.php?cmd=smarty&id=20\\_len](http://wind.vei.fi/public/index.php?cmd=smarty&id=20_len)] 14.04.2013
69. **Vahlne J., Johanson J.** The internationalization process of the firm- a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. - Journal of International Business Studies. 1977, Vol. 8, No. 8, pp. 23-32
70. **Varis J., Kuivalainen O., Saarenketo S.** Partner Selection for International Marketing and Distribution in Corporate New Ventures. – Journal of International Entrepreneurship. 2005, Vol.3, pp. 19-36
71. **Vissak T.**, Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. – The Qualitative Report. 2010, Vol. 15, No. 2, pp 370-388
72. **Vrontis D., Kitchen P.J.** Entry methods and international marketing decision making: An empirical investigation. – International Journal of Business Studies. 2005, Vol. 13, No. 1, pp. 87-110
73. **Väiketuulikute ABC.** Eesti Tuuleenergia Assotsiatsioon. Tallinn 2012, lk 23
74. **Wachmann U., Tolmasquim M.T.** Wind power in Brazil – transition using German experience. – Renewable Energy. 2003, Vol. 28, No. 7, pp. 1029-1038
75. **Whitelock J., Jobber D.,** An evaluation of external factors in the decision of UK Industrial firms to enter new-domestic market: an exploratory study. – European Journal of Marketing. 2004, Vol.38. No. 11, pp. 1437-1455
76. Wind Energy The Facts. <http://www.wind-energy-the-facts.org/en/appendix/appendix-a.html>, 14.04.2013
77. Wind energy statistics in Finland.  
[<http://www.vtt.fi/proj/windenergystatistics/index.jsp?lang=en> ], 14.04.2013

78. Wind in power. 2011 European statistics. The European Wind Energy Association. 2012, pp.11  
[[http://www.ewea.org/fileadmin/files/library/publications/statistics/Wind\\_in\\_power\\_2011\\_European\\_statistics.pdf](http://www.ewea.org/fileadmin/files/library/publications/statistics/Wind_in_power_2011_European_statistics.pdf)]
79. **Wood V.R., Karriker J.H., Williams L.J.** Evaluating export markets: Experienced exporters' hierarchical cognitive structures. – Journal of business Research. 2010, Vol. 63, pp. 1261-1266
80. **Yadav N., Swami S., Pal P.** High Technology Marketing: Conceptualization and Case Study. – Vikalpa. 2006, Vol. 31, No. 2, pp. 57-74
81. **Yin R.K.**, The Case Study as a Serious Research Strategy. – Science Communication. 1981, Vol. 3, Iss. 1, pp. 97-114

## LISA 1 EESMÄRKIDE SEADMINE LÄHTUVALT VÄLISTURGUDELE SISENEMISE PÕHJUSTEST

Põhjused	Vajadus	Ettevõtte valmisolek	Eesmärk
Kasumi ja kasvu taotlus	suurendada müüki, laieneda	juhtkonna valmisolek pühenduda	müüa x arv tooteid, laieneda y arv turgudele
Juhtkonna surve	vastata juhtkonna ambitsioonidele	juhtkonna valmisolek pühenduda, rahalised ressursid	maksimaliseerida kasumit
Tehnoloogiline võimekus/unikaalne toode	vajadus leida toote müümiseks kliendibaas	tehnoloogia/toote olemasolu	kasutada ära välisturu võimalused
Välisturgude võimalused/turuinformatsioon	kasutada võimalusi ära oma äri laiendamiseks	sihtturu tundmine	õppida juhtivalt turult
Mastaabisääst	leida koduturult ülejäävale tootehulgale ostjad	tootmisvõimekus	saada müügist ja -mastaabist tulu
Maksueelised	vähendada kulusid	sihtturu tundmine	leida soodsama maksumääraga turgusid
Konkurentide surve	olla konkurentsivõimeline	juhtkonna valmisolek pühenduda, rahalised ressursid	siseneda konkurendi põhiturule
Koduturg on väike ja küllastunud	leida koduturult ülejäävale tootehulgale ostjad	toote olemasolu, juhtkonna valmisolek pühenduda, rahalised ressursid	leida uusi potentsiaalseid turgusid
ületootlus/ülevõimekus	leida koduturult ülejäävale tootehulgale ostjad	tootmisvõimekus, turustusvõimekus, turu tundmine	saada müügist ja -mastaabist tulu

**Lisa 1 järg**

<b>Põhjused</b>	<b>Vajadus</b>	<b>Ettevõtte valmisolek</b>	<b>Eesmärk</b>
Pealesunnitud välistellimused	vastata välisnõudlusele	Tootmisvõimekus	õppida äritegemist välisturul
Hooajatoodete müügiaja pikendamine	leida võimalused müügiks ka väljaspool hooaega	tootmisvõimekus, juhtkonna pühendumine	müüa ka hooajaväliselt x arv tooteid
Rahvusvaheliste klientide lähedus	luua sidemed kergesti ligipääsetavate klientidega	juhtkonna pühendumine	laiendada müügitegevust tekkinud võrgustiku abil

Allikas: (autori koostatud)

## LISA 2 OLULISED KRITEERIUMID VÄLISTURU VALIKU OTSUSTAMISEL

(allikas Wood *et al* 2010: 1264)

### 1. Turupotentsiaal

Kasvutrendid ja konkurentsi intensiivsus

- Turu tuleviku trendid ja kasvutase
- Konkurendi turuosa ja kasvutase
- Konkureerivate toodete hinnatase võrreldes enda toote hinnaga (hind, kindlustus, transpordikulud)

Turutsükli, tarbija vajadused ja spetsiifilised konkurendid

- Võimalus turutsükleid juhtida
- Toote reklaamimise ja propageerimise vajadus tase, et tagada küllaldane müük
- Sarnaste toodete tüübid ja numbrid välisturul

Müügipotentsiaal ja konkurentide eelised

- Keskmine sarnaste toodete müüginumber aastas
- Konkurentide eelised ja nõrkused (sh konkurendi toote unikaalsus ja jaotamise raskustase)

### 2. Õiguskord

Kaubanduspoliitika

- Tariifid, impordimaksud ja maksud, mis on välisriigi poolt tootele seatud
- Välisriikide seadused, mis mõjutab suhet agentide/jaotajatega

Äriregulatsioonid ja kaitsed

- Välisriigi poolt kehtestatud vajalik dokumentatsioon, impordiprotseduurid ja kvoodid
- Välisriigi poolt kehtestatud kaitse patendile, kaubamärgile, autoriõigustele

Toote ja turundusstandardid/regulatsioonid

- Välisriigi poolt kehtestatud tootestandardid (sh toote pakendamine, keskkonna regulatsioonid)
- Seadused, mis reguleerivad reklaami

### 3. Poliitika

Diplomaatilised suhted ja poliitilised piirangud

- Kodumaa ja sihtriigi vaheliste diplomaatiliste suhete seis
- Välisriigi võime poliitika kaudu mõjutada kaubandust
- Vabale ja avatud kaubandusele seatud piirangud poliitiliste otsuste tõttu

Poliitiline võim, vabadus ja sisepoliitika

- Välisriigi poliitilise lavastiku võimu tugevus

- Poliitilise opositsiooni tugevus välisriigis
- Välisriigi valitsuse eraettevõtluse toetamise tase

#### Stabiilsus ja rahutused

- Võimaluse tase rahutusteks ja valitsuse võime rahutustega tegeleda
- Välisriigi sisemaise poliitilise ebastabiilsuse tase (ülestõus, poliitilised röövid, rahutused, riigi kriisid, sõjad)

### **4. Infrastruktuur**

#### Logistika ja seda mõjutav keskkond

- Välisriigis füüsilise käsitlemise ja kaubaladudega seotud kulud ja efektiivsus
- Välisriigi kliima
- Looduskatastroofide võimalikkus (maavärinad, vulkaanid, üleujutused, tuuletormid)

#### Kommunikatsiooni infrastruktuur ja seda mõjutav keskkond

- Kommunikatsioonivahetuse kulud ja efektiivsus sihtriigi ja koduriigi vahel
- Välisriigi maa-ala ja selle kirjeldus (mäed, jõed, looduslikud sadamad)

#### Kulud ja efektiivsus välisturgudele transportimisel ja välisturu sees transportimisel

- Kulud välisturule transportimisel
- Kulud välisturul transportimisel

### **5. Kultuur**

#### Kultuuriline homogeensus ja harmoonia

- Erinevate etniliste gruppide arvukus

- Erinevate kultuuriliste gruppide vaheline harmoonia

#### Elustiil ja kombed

- Erinevate gruppide elustiilide ja kommete erinevuse tase
- Välisriigi elustiili sarnasus kodumaisele elustiilile

#### Sarnasuses ärikultuuris ja toodete kasutamises

- Inglise keele kõnelemine äriühingutes ja kodumaale sarnase ärikultuuri praktiseerimine välisriigis
- Erinevused toote kasutamise kohta kodumaal ja välisriigis

### **6. Majanduslik edasijõudvus**

#### Majanduslik arengutase ja tööstuslik tarbimine

- RKT, SKT ja sissetulek inimese kohta
- Tööstustoodangu tarbimine inimese kohta
- Viimase viie aasta inflatsioonitase

#### Tarbija arengutase ja energia tarbimine

- Inimese kohta tarbekaupade tarbimine (sh autod, televiisorid)
- Inimese kohta energia tarbimine

#### Kaubavahetusbilanss ja elanikkonna heaolu

- Välisriigi kaubandusbilansi trendid
- Toidukaupade tarbimine inimese kohta

## LISA 3 KÜSIMUSTIK ETTEVÖTTE VÕTMEISIKUTELE

**Rahvusvahelistumise algus ja eesmärgid** – eesmärk selgitada välja põhjused, miks otsustati oma toode luua ja miks sellega rahvusvahelisele turule otsustati minna.

1. Mis põhjustel otsustati luua enda toode, millega otse strateegilise osaniku abita välisturgudele minna?
2. Mispärast otsustati välja töötada just tuulegeneraator?
3. Millise eesmärgi ettevõtte endale seadis seoses otsusega hakata tuulegeneraatoreid tootma? Millised on hetke eesmärgid ja millised pikemaajalised strateegilised eesmärgid?

**Omaniku seotus-** eesmärk selgitada välja ettevõtte otsustushierarhia ja ettevõtte omaniku seotus rahvusvahelistumise protsessiga

4. Kui paljud isikud on seotud eksportimisega ja kuidas see on organiseeritud?
5. Kui seotud on ettevõtte juht tuulegeneraatorite müügiga seotud tegevustes?

**Ettevõtte valmisolek** – eesmärk selgitada välja, milline on ettevõtte valmisolek rahvusvahelise kaubandusega tegelemisel

6. Millised rahvusvahelise ettevõtluse jaoks olulised oskused ja teadmised on ettevõttel olemas?
7. Kuidas on kaitstud intellektuaalne omand?
8. Milline on tootmisvõimekus ja kas see on piisav eesmärgiks seatud mahtude täitmiseks?
9. Millised võimekusi on vaja kõige enam arendada ja kuidas seda plaanitakse teha?

**Välisturgude valiku protsess** – eesmärk selgitada välja valitud sihtriikide valiku loogilised alused

10. Mis oli välisturgude valiku aluseks?
11. Millised on Konesko jaoks turu valikul olulised kriteeriumid tähtsuse järjekorras?

**Välisturule sisenemise meetodid**- eesmärk selgitada välja sisenemise meetodi valiku alused

12. Mis alustel otsustati välisturule sisenemise meetod? Kas kaaluti alternatiive?

13. Kuidas nähakse hetkel müügiprotsessi turul ja kuidas pikemas strateegias?

**Turundusplaan** - eesmärk selgitada välja ettevõtte nägemus tuulegeneraatorite turundamisest

14. Milline on ettevõtte nägemuses toote kuvand?

15. Milline on toote hinnakujundus?

16. Milline on kanal, mille kaudu hakatakse oma toodet välisturgudel realiseerima?

17. Millised on peamised kriteeriumid partnerite valikul ja milline on partnersuhete juhtimise tegevusplaan?

18. Milliste vahendite kaudu planeeritakse toodet ja toote omadusi kommunikeerida?



## SUMMARY

### FOREIGN MARKETS ENTRY PLANNING FOR KONESKO LTD. WIND GENERATORS

Tiiu Treier

Konesko Ltd. is a positive example of company which found new opportunities from the economic crisis. From the need to find work for the unemployed workers AS Konesko developed their own product – small wind generators. The goal is to sell products to the Estonian and European markets. Konesko Ltd. has a real need for strategic foreign market entry and marketing planning as the company so far has no previous marketing experience.

Different articles have emphasized the importance of systematic foreign market entry. There is a real need to analyze the company's weaknesses and strengths, choose target markets and entry method, develop the marketing plan and evaluate and control results. A systematic approach is associated with good performance in foreign markets (He, Wei 2010: 542; Zekiri, Angelova 2011: 572; Wood *et al* 2010: 1265; Morgan *et al* 2012: 271; Darling, Seristö 2004: 28, 29). The author of the present study agrees and finds that although a nonsystematic approach can bring good results then a systematic approach is more likely to bring success. The previous is valid also for other companies besides Konesko Ltd. which are planning to enter foreign markets. The present study therefore has practical value for other companies. Especially those selling high technology products.

The purpose of the present study is to offer different points of view on foreign market entry and gives suggestions how to make the foreign market entry process more systematic. To achieve this purpose, the author addresses the following tasks:

- Explain the preparations and process of foreign market entry,
- Select the best model for choosing target market and entry method,
- Explore the theoretical basis for finding the best foreign business partner and managing partner relationships,
- Offer the company suitable marketing plan structure and measures supporting high technology product marketing mix
- Give the company suggestions for making foreign market entry more systematic.

The paper consists of two parts. The first part gives an overview of the theoretical aspects of a systematic market entry strategy. Reasons and purposes for foreign market entry and the company's internal readiness are considered. It is emphasized that knowing yourself helps to set realistic goals and therefore allows the company to be more successful in foreign markets.

More detailed research was conducted to find the best model for the Konesko Ltd. target market selection process. A usable simple and resource sustainable model based on the importance of market selection criteria was constructed. Market entry methods are discussed for the purpose of allowing the company to consider alternative ways to enter markets. Konesko Ltd. has chosen export through foreign partners as a entry method. Therefore this paper focuses largely analyzing different export methods and on the process of finding, choosing and managing foreign business partners. The last chapter of the first part concentrates on analyzing the marketing plan and marketing mix for a company producing high technology products.

In the second part of the paper information for analyses was gathered using the case study method. Interviews were conducted with the key persons of the company. Konesko Ltd. readiness for entering foreign markets in analyzed using the SWOT tool. The most important strengths are production experience and capability. The weakest part is the absence of marketing experience, lack of knowledge about target markets, and lack of interest of one of the major owner of the company. Also setting goals is more reactive than proactive. The author suggests that setting clear goals gives more confidence and helps to achieve results more efficiently.

Important criteria for Konesko Ltd. choice of foreign markets are found and alternative foreign market entry methods are proposed for the future use. Author has prepared an overview of the popularity of small wind generators in the Estonian and European markets. A market analysis on the basis of a the potential customer has been made. This analysis has gone deeper for the Finnish and German markets as latter are at the moment priority target markets for Konesko Ltd.

Konesko Ltd. current vision of small wind generator marketing is analyzed and alternative proposals for the marketing plan and marketing mix elements are made. The author has focused on the marketing mix as the core of the marketing plan. The author emphasizes that the most important is to design marketing mix elements – price, product, place and promotion - supporting each other and the company's image. The analysis shows that although there are lot of potential customers in Finland, there is a problem of the social acceptance of the product. Germany is one of the most attractive markets but as there is intense competition in the small wind energy market, it is important to differentiate from the competition with a clear marketing vision.

The present study offers a marketing plan structure suitable for the company's simultaneous entry into several countries. In addition the current marketing activity of Konesko Ltd. is analyzed. The author finds that it is very important that marketing mix elements meet the needs of the end-customer and supports the company's image. Therefore it is important that marketing measures carry a single message.

The main value of this paper is to offer Konesko Ltd. different points of view for planning foreign market entry. Also a usable and effective foreign target market selection process is introduced and a foreign market entry action plan is offered which are also usable for other similar to Konesko Ltd.

In the future, the entire foreign market selection process should be conducted. In addition effective market research methods should be studied. Also the marketing plan parts beyond the core of the present study deserve deeper attention. There is also a need to study effective business to business marketing as a significant part of the companies use foreign partners for entering foreign markets.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina Tiiu Treier (sünnikuupäev: 09.03.1983)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

### **AS KONESKO TUULEGENERAATORITEGA VÄLISTURGUDELE SISENEMISE KAVANDAMINE**

mille juhendaja on dots. Tõnu Roolaht,

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tallinnas, 22.05.2013